

Espoo Catering Oy:n rekrytointiprosessin kehittäminen

Satu Huomo

Tekijä Satu Huomo	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Espoo Cateringin rekrytointiprosessin kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 5
<p>Rekrytoinnissa onnistuminen vaikuttaa positiivisesti koko yrityksen tulevaisuuteen. Onnistuneen rekrytoinnin lopputuloksena ovat motivoituneet työntekijät, jotka viihtyvät yrityksessä. Tämä opinnäytetyö oli kehittämishanke, jonka toimeksiantaja oli Espoo Catering Oy. Työn tavoitteena oli kehittää rekrytointiprosessia ja tuottaa rekrytoinnin tueksi materiaalia työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeiden muodossa. Uusien lomakkeiden tarkoituksena on tukea rekrytoijaa henkilöarvioinnin tekemisessä rekrytointitilanteissa.</p> <p>Kehittäminen aloitettiin tutkimalla rekrytointiprosessin nykytilaa ja ongelmia. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Espoo Cateringilla työskenteleviä päättäviä esimiehiä ja asiantuntijoita sekä työntekijöiden edustajia. Tutkimus toteutettiin huhti-toukokuussa 2016. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistonhankintamenetelmänä oli kolme teemahaastattelua, yksi yksilöteemahaastattelu sekä viidelle työntekijälle lähetettiin teemoitettu kysely työntekijöiden näkökulman saamiseksi. Haastateltavina oli yhteensä 11 työnantajan edustajaa. Haastattelut nauhoitettiin ja saatu aineisto litteroitiin ja analysoitiin teemoittain. Myös kyselyn vastaukset analysoitiin teemoittain.</p> <p>Nykytilan analyysistä kävi ilmi, että haastatellut työnantajanedustajat eivät olleet tyytyväisiä tämän hetkiseen rekrytointiprosessiin eivätkä henkilöarviointia tukeviin lomakkeisiin. Rekrytointiprosessia tulisi selkeyttää sekä laatia ammattinimikkeittäin kohdennettuja kysymyksiä työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeisiin. Työntekijöiden edustajat toivoivat pienempiä työhaastatteluryhmiä. Henkilöarviolomakkeiden kysymysten tulisi olla asiallisia ja työhön liittyviä. Rekrytoinnissa voitaisiin käyttää vielä enemmän räätälöityjä ammattinimikekohtaisia kysymyksiä. Opinnäytetyön tuloksena kuvattiin rekrytointiprosessi ja tuotettiin päivitetty rekrytointilomake sekä itsearviointilomake</p>	
Asiasanat Rekrytointi, Espoo Catering oy, kehittämistyö, haastattelulomakkeet, haastattelu, itsearviointi.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Espoo Catering Oy	3
2.1	Espoo Cateringin arvot.....	4
2.2	Rekrytointiprosessi Espoo Cateringilla	5
2.3	Rekrytoinnin merkitys Espoo Cateringille	8
3	Rekrytoinnin taustatekijät	10
3.1	Rekrytointiprosessi.....	13
3.2	Rekrytoinnin lainsäädännöllinen näkökulma.....	18
3.3	Haastattelu henkilöarvioinnin menetelmänä	20
3.4	Rekrytoinnin haasteet ravitsemisalalla	26
4	Kehittämistyön menetelmät	28
4.1	Haastattelu aineistonhankintamenetelmänä.....	30
4.2	Kyselyn toteuttaminen.....	34
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	35
5	Rekrytoijien ja työntekijöiden käsityksiä rekrytoinnista.....	37
5.1	Alue-esimiesten ja asiantuntijoiden käsityksiä rekrytoinnista Espoo Cateringilla	37
5.1.1	Espoo Cateringin Rekrytointiprosessi.....	37
5.1.2	Työhaastatteluun kutsuttavien valitsemisen haasteet.....	38
5.1.3	Työhaastattelu Espoo Cateringilla.....	39
5.1.4	Henkilöarviointimenetelmä lomakkeet	41
5.2	Työntekijöiden käsityksiä rekrytoinnista Espoo Cateringilla	44
5.2.1	Töihin hakeminen.....	44
5.2.2	Haastatteluun kutsuminen	44
5.2.3	Näkökulmia haastattelutilanteeseen	45
5.2.4	Näkökulmia henkilöarviointimenetelmään	46
5.3	Kehittämisehdotukset.....	46
6	Pohdinta.....	51
6.1	Tärkeimmät tulokset.....	51
6.2	Kehittämistyön arviointi	54
	Lähteet	58
	Liitteet.....	61
	Liite 1. Kohokohtia arjesta juhlaan - Espoo Catering -liikelaitoksen tarina	61
	Liite 2. Kysymykset työnantajan edustajille	62
	Liite 3: Kysymykset viimeisen vuoden aikana palkatuille työntekijöille.....	63
	Liite 4. Haastattelulomakkeet	64
	Liite 5. Itsearviointilomakkeet.....	69

1 Johdanto

Valitsin rekrytoinnin kehittämisen opinnäytetyöni aiheeksi, koska se on hyvin ajankohtainen aihe, ravitsemisalalla yhä pahenevan työntekijävajeen takia. Silloin, kun yrityksen toiminta laajenee tai työntekijä irtisanoutuu, johdon tehtävänä on joko rekrytoida tai tehdä toiminnallisia muutoksia. Nykyään entistä useampi yritys pääkaupunkiseudulla kilpailee samoista työnhakijoista. Tästä syystä yrityksen on tarkasti tiedostettava, millaista työvoimaa se tarvitsee ja millä keinoilla sen saaminen onnistuu. Yhtenä rekrytoinnin osana ovat toimivat henkilöarvioinnin lomakkeet, joiden avulla rekrytoivat henkilöt voivat arvioida haki-joita ja saada tarvitsemaansa ammattitaitoa työpaikoille. Rekrytoinnissa onnistuminen tuo uutta voimaa ja taitoa koko yritykselle.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämishanke, jonka toimeksiantaja oli Espoo Catering Oy. Työn tavoitteena oli kehittää rekrytointia ja tuottaa rekrytoinnin tueksi materiaalia työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeiden muodossa. Päivitettyjen lomakkeiden tarkoituksena on auttaa henkilöarvioinnin tekemistä rekrytointitilanteissa. Kehittämistyö on osattava rajata koskemaan sitä aluetta, joka on tarkastelun alla. Tästä työstä on rajattu pois joitakin rekrytointiprosessiin tavallisesti kuuluvia vaiheita, kuten työpaikkailmoituksen julkaisukanavat, työpaikkailmoituksen laatiminen, työsopimuksen tekeminen, työhön perehdyttäminen ja työhöntulotarkastus.

Tietoperustassa esitellään toimeksiantaja Espoo Catering Oy, sekä kerrotaan yrityksen arvoista, rekrytointiprosessista ja rekrytoinnin merkityksestä. Tämän jälkeen paneudutaan itse rekrytointiin prosessina, sekä lainsäädännössä huomioitaviin asioihin. Kappaleessa kerrotaan, millainen henkilöarviointimenetelmä haastattelu on ja miten se toimii aineistonkeruumenetelmänä. Lisäksi kerrotaan, millaisia haasteita yrityksillä on nykyään palkata ammattitaitoisia henkilökuntaa. Empiirisessä osiossa kuvataan tutkimusaineistojen hankinta ja analyysi sekä esitellään nykytilan analyysin tulokset ja kehittämis ehdotukset. Viimeisenä on tutkijan pohdinta tärkeimmistä tuloksista ja kehittämissyön arviointi.

Nykytilannetta ja kehittämiskohtia kartoittava tutkimus toteutettiin huhti-toukokuussa 2016. Tutkimuksen tavoitteena oli saada työnantajan sekä työntekijöiden näkökulmia rekrytoinnista prosessina, sekä siihen liittyvistä työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeista, joita käytetään työhaastattelutilanteissa henkilöarvioinnin materiaalina.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja aineistonhankintamenetelmänä oli kolme teemahaastattelua ja yksi yksilöteemahaastattelu. Teemahaastattelu sopii hyvin laadullisen tutkimuksen aineistonhankinta-

menetelmäksi. Tässä tutkimuksessa teemoiksi valikoituivat rekrytointiprosessi, työhaastatteluun kutsuminen, työhaastattelut ja henkilöarviolomakkeet. Vastaajat saivat vastata haastattelutilanteessa avoimiin kysymyksiin dialogimaisesti. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ajan säästämiseksi. Haastatteluiden jälkeen haastatteluaineiston nauhoitukset litteroitiin helpommin analysoitavaan muotoon. Litteroinnin jälkeen vastaukset analysoitiin teemoittain. Haastateltavina oli kahdeksan alue-esimiestä, kaksi asiakaspäällikköä, yksi ravitsemistyönjohtaja sekä toimitusjohtaja. Haastattelukutsu lähetettiin 15 henkilölle. Neljä kutsutuista ravintolapäälliköistä jätti saapumatta haastattelutilaisuuteen.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, joka lähetettiin sähköpostitse viidelle työntekijöiden edustajille. Kyselyssä teemoiksi valikoituivat työpaikkailmoituksen huomaaminen, työhön hakeminen, työhaastattelu ja näkökulma henkilöarviolomakkeisiin. Kyselyyn vastaajat työskentelevät eripuolilla Espoota tuotantokeittiöissä erilaisissa työtehtävissä. Kyselyyn annettiin vastausaikaa viikko ja kaikki viisi vastaajaa palauttivat vastaukset ajoissa. Kyselyaineisto analysoitiin myös teemoittain.

Opinnäytetyön tietoperustassa esitellään aluksi Espoo Catering, mitkä ovat rekrytinnissa huomioitavat arvot, millainen rekrytointiprosessi yrityksellä on ja mitä rekrytointi yritykselle merkitsee. Seuraavaksi tietoperustassa kerrotaan rekrytinnin taustatekijöistä. Osiossa käsitellään rekrytointiprosessia ja lainsäädännöllisesti huomioivat seikat rekrytinnissa. Osiossa kerrotaan myös, miten henkilöarviomenetelmänä haastattelu sopii rekrytointiin sekä rekrytinnin haasteista tänä päivänä.

Opinnäytetyön toinen osa on empiirinen osio, jossa käydään läpi kehittämistyön menetelmät tässä työssä. Osiossa kerrotaan haastattelusta aineistonkeruumenetelmänä, sekä kyselyn toteuttamisesta. Seuraavaksi paneudutaan nykytilan analyysiin sekä esimiesten ja asiantuntijoiden että työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi osiossa esitellään rekrytointiprosessia koskevat kehitysehdotukset.

Viimeisessä osiossa on omaa pohdintaa työn tärkeimmistä tuloksista ja siitä, miten niihin päästiin sekä kehittämistyön arvioinnista. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön toteuttamista, pohditaan vaihtoehtoisia toteuttamistapoja.

2 Espoo Catering Oy

Espoo Catering on Espoon kaupungin 100 prosenttisesti omistama In house -yhtiö. Vastualueina ovat liiketoiminta, tuotannon asiantuntijuus, ruokapalvelutuotanto ja asiakasyhteistyö. Espoo Catering on menestyvä ja kasvava catering-talo, joka tarjoaa kohokohtia ja mielihyvää asiakkailleen ajanmukaisissa ja viihtyisissä ympäristöissä. Asiakasryhmiä ovat sopimusasiakkaat, eli päiväkotilapset, koululaiset, vanhukset ja henkilökunta, ruokailijasiakkaita ovat henkilöstöruokaloissa käyvät Espoolaiset kaupungin työntekijät sekä omaiset, jotka käyvät hoiva- ja laitoshuoneistoissa syömässä tai kahvilla. Espoo Catering tarjoaa kunnallisia ateriapalveluita, kokous- ja vierastarjoilua, välipalamyyntiä oppilaille kouluilla, Take away -myyntiä opettajille ja henkilökunnalle sekä muutamassa toimipisteessä toimii jäljelle jääneen ruoan myyminen. In house -yhtiönä Espoo Catering pystyy palvelemaan paremmin kuntalaisia myös erilaisten leirien ja tilaisuuksien ruokahuollon järjestämisessä. Toiminta on yhtenäistetty Espoon kaupungin strategian kanssa. (Espoo Catering 2015.)

Kuntien ruokapalvelutyö on aterioiden valmistuksen ja tarjoamisen ohella lisäksi ravitsemukseen vaikuttamista, kansanterveystyötä sekä kestävien ympäristö- ja energiaratkaisujen edistämistä. Parhaimmillaan se on investointia kuntalaisten terveyteen ja hyvinvointiin yhteistyössä kunnan muiden toimijoiden kanssa. Suomessa ammattikeittiöt tarjoavat noin 890 miljoonaa aterialaavuodessa, josta julkisen sektorin osuus on noin 420 miljoonaa aterialaavuodessa. Espoo Cateringin osuus tästä on 17 miljoonaa aterialaavuodessa. Espoo Cateringilla valmistetaan päivittäin noin 55 000 aterialaavuodessa. (Espoo Catering 2015.)

Espoo Cateringin liikevaihdon arvioidaan olevan vuonna 2016 noin 43 miljoonaa euroa. Vakituksessa työsuhteessa on 465 henkilöä, määräaikaissuhteessa 16 henkilöä ja äkillisiin lyhyisiin, yhdestä kolmeen päivään tai pidempiin jopa useamman kuukauden poissaoloihin voidaan käyttää ostopalvelutyövoimaa. Espoo Cateringilla on tällä hetkellä 81 tuotantokeittiötä ja 181 palvelukeittiötä. Palvelukeittiöt saavat pääsääntöisesti ateriansa tuotantokeittiöistä. Edellä mainittujen lisäksi hoivapalvelut toimittavat ikäihmisten kotihin kotipalveluaterioita. Vuonna 2017 syyskuussa tulee avautumaan keskuskeittiö, jonka myötä tuotannossa tapahtuu suuria muutoksia. Päiväkotien ruokien valmistus tullaan keskittämään keskuskeittiöön ja koulujen tuotannosta lähetetään vain ryhmäperhepäiväkotihin ja alle 60 asiakkaan päiväkoteihin ruokat ja välipalat. (Espoo Catering 2015.)

Itse työskentelen alue-esimiehenä Kivenlahdesta Vanttilaan yltävällä alueella. Alueeseeni kuuluu kahdeksan tuotantokeittiötä ja 12 palvelukeittiötä. Vakituista henkilökuntaa alueel-

lani on tällä hetkellä 52 henkilöä. Ammattinimikkeitä ovat kouluissa ruokapalvelutyöntekijä, kokki, ruokapalveluesimies ja päiväkodeissa palveluvastaava.

Espoo Cateringilla on vuosittain useita rekrytointitilanteita. Osallistun itse säännöllisesti uusien työntekijöiden rekrytointiin. Rekrytointiprosessi alkaa tarpeen kartoittamisesta ja päättyy työntekijän palkkaamiseen. Olen ollut haastattelemassa ruokapalvelutyöntekijöitä, kokkeja, ruokapalveluesimiehiä ja palveluvastaavia. Kaava on ollut vuosia sama, kaikki muut paitsi esimiesten haastattelut ovat ryhmähaastatteluja. Kysymme samat kysymykset kaikilta hakijoilta valmiin kyselylomakkeen avulla. Haastattelijaparina toimiva henkilö kirjaa hakijoiden vastaukset ylös myöhempää tarkastelua varten. Hakijat täyttävät itsearviointilomakkeen haastattelun jälkeen. Haastattelijat käyvät läpi hakijoiden työ- ja koulutodistukset. Päätös valitusta henkilöistä tehdään yhdessä haastattelijoiden kesken. Valitulle tai valituille ilmoitetaan parin päivän sisällä valinnasta.

2.1 Espoo Cateringin arvot

Espoo Cateringilla on neljä arvoa, jotka ovat halu palvella, halu kehittyä, halu saavuttaa ja ylittää tavoitteet sekä halu tehdä yhteistyötä. Rekrytinnissa kiinnitetäänkin huomiota hakijan persoonaan, itsensä kehittämiseen, motivaatioon sekä yhteistyötaitoihin, jotta yritys voi taata arvolutauksen mukaisen toiminnan jatkumisen. Kaikki arvot ovat tärkeässä osassa päivittäisessä tavassa toimia. Arvojen mukaisen toiminnan saavuttamiseksi tehdään joka päivä töitä ja onnistuneella rekrytinnilla voidaan taata toiminnan jatkuminen sekä asiakastyytyväisyys. (Espoo Catering 2015.)

Espoo Cateringin ensimmäinen arvo on halu palvella. Tarkoitus on toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaat otetaan hymyillen vastaan. Ruoka on tarjolla juuri oikeaan aikaan, oikealla lämpötilalla ja oikeassa paikassa. Asiakkaiden erityistarpeet huomioidaan joka päivä valmistamalle juuri heille sopivia aterioita. (Espoo Catering 2015.)

Toisena arvona on työntekijöiden halu kehittyä ja kehittää toimintaa. Espoo Catering järjestää erilaisia koulutuksia esim. asiakaspalvelukoulutus, siivouskoulutus ja sen lisäksi omaehtoista opiskelua tuetaan. Ruokasaleissa on asiakaspalautelaatikat, joihin asiakkaat voivat laittaa palautetta siihen luoduilla lomakkeilla. Palautteiden perusteella saadaan mitattua asiakastyytyväisyyttä ja voidaan kehittää asiakaspalvelua tarvittaessa. Lisäksi palautetta voi antaa suoraan kasvatusten tai laittamalla palautteen Espoon nettisivujen kautta. Asiakastyytyväisyyskyselyitä tehdään kerran vuodessa. Tulosten perusteella voidaan

kehittää toimintaa ja havaita mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä tai mitä pitää kehittää. (Espoo Catering 2015.)

Kolmas arvo on, halu tehdä yhteistyötä. Tekemällä yhteistyötä päiväkotien johtajien, koulujen rehtorien ja muiden henkilökuntaan kuuluvien ihmisten kanssa kuvastaa tätä arvoa. Laitos-, hoiva- ja henkilöstöruokailun esimiehet ja työntekijät tekevät yhteistyötä edellä mainittujen tahojen johdon ja henkilöstön kanssa. Tärkein yhteistyökumppani on asiakas. (Espoo Catering 2015.)

Neljäntenä arvona on tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen. Espoo Cateringilla tehdään vuosittain toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmaan on laitettu tavoitteet tulevalle vuodelle, miten edellinen vuosi meni, mitä hyvää oli ja mitä vielä voi kehittää. Ruokalistiimi kehittää jatkuvasti reseptejä, jotta asiakkaille saadaan kohokohtia lounaalle. Espoo Cateringin tarina on kehitetty toimintaa ajatellen (liite 1). (Espoo Catering 2015.)

2.2 Rekrytointiprosessi Espoo Cateringilla

Työnkuvani yhtenä tehtävänä on osallistua rekrytointiprosessiin. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että minun tulee olla tilanteen tasalla henkilöstöasioista. Saan lähes vuotta aikaisemmin tietää, jos alueelleni on avautumassa esimerkiksi uusi päiväkoti, jonne tarvitaan palveluvastaava Espoo Cateringin toimesta. Muita vastaavia tilanteita tulee työntekijän eläkkeelle lähdön, irtisanoutumisen, työpisteen vaihdon tai toiminnan laajentumisen myötä.

Kanssani samanlaisella työnkuvalla työskentelee kahdeksan muuta alue-esimiestä. Hoitamme muun muassa kaikki alueidemme henkilöstöön liittyvät asiat. Kokoonnumme noin kerran kuussa, jolloin käymme kaikkien yhdeksän alueen henkilöstöasiat läpi. Palaverissa keskustellaan alueidemme tulevista muutoksista, jotka liittyvät mahdolliseen työvoiman tarpeeseen. Aluksi mietitään, olisiko jonkun alue-esimiehen alueella siirtohaluisia henkilöitä, jotka olisivat kykeneviä tai halukkaita vaihtamaan työpistettä tai työtehtävää. Usein käy kuitenkin niin, ettei työpistesirtoa anovia ole tarjolla, joten paikka tai paikat laitetaan hakuun. Näin ollen henkilöstöhankinnan suunnittelu alkaa tilanteen tarkalla kartoittamisella. Ensin tiedostetaan tarve ja määritellään ammattinimike. Tarpeen kartoittamisen jälkeen on haku, haastattelu ja mahdollinen palkkaus. Noudatamme prosessikaaviota rekrytointin eri vaiheiden tarkistamiseen kuten alla olevassa kuviossa 1 kuvataan.

Kuvio 1. Rekrytointiprosessi kuvaus (Espoo Catering 2015)

Rekrytointiprosessi Espoo Catering	
Espoo Catering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarve rekrytoida, irtisanoutumiset, toiminnan muutos yms. ➤ kartoitetaan mahdolliset sisäiset siirrot (henkilöstöasioista vastaavat asiakaspäälliköt ja Alue-esimiehet)
Espoo Catering, Merja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tekee hakuilmoituksen rekrytointiyksikön järjestelmään
Rekrytointiyksikkö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Julkaisee hakuilmoituksen Mollissa
Espoo Catering,	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rekrytoiva esimies vastaa tiedusteluihin
Hakija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hakee tointa rekrytointijärjestelmän kautta
Espoo Catering, Merja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tulostaa hakuajan umpeuduttua hakupaperit asiakaspäälliköille
Rekrytointiyksikkö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lähettää suppean tulosteen hakupapereista rekrytoivalle esimiehelle
Espoo Catering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rekrytoiva esimies valitsee haastatteluun kutsuttavat
Espoo Catering, Merja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ilmoittaa rekrytointiyksikköön haastatteluun valitut
Rekrytointiyksikkö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lähettää haastattelukutsun hakijoille
Valintaprosessi	
Espoo Catering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rekrytoiva esimies haastattelee hakijat, tekee valinnan ja ilmoittaa puhelimitse hakijalle
Espoo Catering , Merja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ilmoittaa rekrytointiyksikköön valitut
Rekrytointiyksikkö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lähettää kirjallisen päätöksen valinnasta hakijoille
Espoo Catering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kutsuu valitun vaatesovituksen ja täyttämään perustietoilmoituksen ➤ Valittu täyttää perustietolomakkeen, sovitavat vaatteet ja tilaa ajan työterveysasemalle työhöntulotarkastukseen ja toimittaa todistuksen esimiehelle 30 päivän kuluessa valintapäätöksestä ➤ Merja tekee työsopimuksen kahtena kappaleena, mitkä esimies toimittaa allekirjoitettavaksi. Toinen palautetaan EC:hen arkistoitavaksi

Espoo Cateringilla henkilöstöhankintaa tehdään sekä julkisella, että sisäisellä hakumenet-
telyllä. Julkinen haku tarkoittaa, että käytämme Espoon kaupungin rekrytointipalveluita.
Rekrytointi osasto vie hakumme sähköiseen muotoon ja luo haettavalle ammattinimikkeel-
le työavaimen, jolla paikkaa voi hakea. He laittavat ilmoitukset avoimesta työpaikasta
mol.fi, monster.fi ja Espoon avoimet työpaikat sivuille. Hakijoiden laatimat hakemukset
ohjautuvat suoraan rekrytointipalveluihin e-rekryyn. E-rekry on selainpohjainen työnantaji-
en käyttämä työhakulomakkeiden täyttämispalvelu. Hakija rekisteröityy työnantajan e-
rekryyn ja täyttää työhakulomakkeen. Täyttämisen jälkeen hakijan hakemus ohjautuu suo-
raan työnantajan käyttämälle rekrytointipalvelulle, josta ne edelleen lähetetään päättävälle
esimiehille. Hakuajan päätyttyä ne alue-esimiehet ja asiakaspäälliköt joiden alueelle työn-
tekijää haetaan, saavat yhteenvedon hakijoista. Tieto hakijoista menee aina myös toimi-
tusjohtajalle. Yhteenvedosta katsotaan, ketkä kutsutaan haastatteluun. Henkilöstöasiain-

hoitaja lähettää kutsun saapua haastatteluun sähköpostin välityksellä työnhakijoille. Kutsussa ilmenee haastattelupäivä sekä kellonaika, jolloin haastattelu alkaa.

Espoo Cateringilla kaikki muut, paitsi esimiehet ja asiantuntijat haastatellaan ryhmähaastattelumenetelmällä. Ryhmähaastatteluihin on päädytty, koska useimmiten esimerkiksi ruokapalvelutyöntekijän paikkaa saattaa hakea jopa 30 henkilöä. Heistä kutsutaan noin 10–12 haastatteluun. Ennen haastattelun alkua hakijat jaetaan satunnaisesti kahteen tai kolmeen ryhmään. Haastattelun suorittaa kaksi alue-esimiestä tai alue-esimies ja asiakaspäällikkö. Haastatteliijoista toinen kysyy ja toinen kirjaa vastaukset. Tämä on hyväksi havaittu keino, sillä näin haastatteliija pystyy keskittymään paremmin haastateltaviin. Kirjaajalla on mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä, jos siihen tulee tarvetta.

Haastattelemassa ovat ne alue-esimiehet ja asiakaspäälliköt, joiden alueille työntekijöitä haetaan. Haastattelupäivänä haastattelijat tapaavat noin 45 minuuttia ennen haastattelujen alkua Espoo Cateringin toimistolla, jossa haastattelut suoritetaan. Henkilöstöasiainhoitaja jakaa haastatteliijoille haastattelu- ja itsearviointilomakkeet sekä haastateltavien e-rekryyn tekemät hakemukset. Haastattelutilanteeseen osallistuu aina kaksi henkilöä, toinen kirjaa ja toinen kyselee.

Työhaastattelut alkavat aina haastateltavaksi tulevien haastattelryhmiin jaolla. Haastattelijat kutsuvat haastateltavat nimellä neuvotteluhuoneeseen, jossa haastattelu tapahtuu. Aluksi haastattelijat esittelevät itsensä ja kertovat, mitä ammattinimikettä edustavat, alue-esimiehet kertovat, millä alueella toimivat ja asiakaspäälliköt kertovat, vastaavatko he laitos- ja hoivapuolen vai henkilöstöravintoloiden henkilöstöstä. Samalla haastattelijat kertovat yleistä tietoa avoinna olevista työpisteistä. Itse haastattelu alkaa niin, että haastateltavat kertovat nimensä ja koulutustaustansa. Kysymyksiä ei aloiteta aina samasta henkilöstä vaan vaihdellen, jotta jokainen saa vastata ensimmäisenä johonkin kysymykseen. Toisinaan joku kokee ryhmähaastattelun aika jännittävänä tilanteena ja siksi onkin hyvä, ettei vastausjärjestys ole aina sama. Kysymysten puolivälissä kerrotaan henkilöstöeduista, palkkauksesta, koeajasta ja työhöntulotarkastuksesta.

Kysymysten jälkeen työnhakijat täyttävät itsearviointilomakkeen. Itsearviointilomakkeeseen pyydetään laittamaan kahdesta kolmeen vaihtoehtoa siitä, mihin avoinna olevaan työpisteeseen työnhakija haluaisi ensisijaisesti. Samalla kerrotaan, milloin valitulle tai valituille ilmoitetaan valinnasta. Haastattelijat siirtyvät toiseen huoneeseen katsomaan haastateltavien työ- ja koulutodistuksia sekä keskustelemaan alustavasti haastateltavien soveltuvuudesta työtehtäviin. Keskustelun jälkeen todistukset palautetaan työnhakijoille.

Haastateltavat voivat lähteä, kun ovat täyttäneet itsearviointilomakkeen. Haastattelijat käyvät vielä läpi itsearviointilomakkeet, joiden perusteella valinta vahvistuu tai vaihtuu.

Esimiehille ja asiantuntijoille työhaastattelu on kaksiosainen. Ensin on haastattelu, sitten on soveltuvuustesti ja testin jälkeen on toinen haastattelu, jossa käydään soveltuvuustestien tulokset läpi ja esitetään mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Toisen haastatteluosion tekevät toimitusjohtaja ja rekrytointiosaston edustaja yhdessä. Valitulle ilmoitetaan valinnasta kahden tai kolmen päivän kuluttua haastattelusta. Samalla hänelle annetaan aikaa miettiä, ottaako työn vastaan. Toisinaan käy myös niin, ettei valittu syystä tai toisesta ota-kaan tehtävää vastaan. Tällaisen tilanteen sattuessa soittamme toiselle vaihtoehdolle tai paikka laitetaan uudestaan hakuun.

Uudelle työntekijälle laaditaan työsopimus, jonka työntekijä allekirjoittaa aloittaessaan työt. Työsopimukseen on kirjattu työnantaja, ammattinimike, viikkotyöaika, koeajan pituus, palkanmaksupäivä, työehtosopimus ja palkan suuruus. Koeajan pituus on normaalisti neljä kuukautta. Määräaikaisilla työntekijöillä se voi olla maksimissaan puolet työajasta, eli jos työntekijällä on kuuden kuukauden määräaikaisuus, voi koeaika olla enimmillään kolme kuukautta. Työvaatteet antaa työnantaja. Työvaatteiden huolto eli pesu ja korjaukset tapahtuvat automaattisesti sopimustoimittajan kanssa.

Espoo Cateringilla uusien työntekijöiden tulee käydä työhöntulotarkastuksessa kuukauden sisällä työn aloittamisesta. Työterveystarkastuksessa pyritään selvittämään, onko henkilö soveltuva valittuun tehtävään. On käynyt ilmi, että työnhakijat eivät välttämättä kerro koko totuutta terveydentilastaan ja sen seurauksena, aika pian koeajan jälkeen alkaa ilmetä ylä- tai alaraajaoireita. Näistä seuraa monesti pitkiä sairauslomia, työkyvynarviointeja ja uudelleen kouluttamista. Työhöntulotarkastusten mallia tulisi miettiä uudestaan, jotta se palvelisi paremmin työnantajaa ja työntekijää. Tässä opinnäytetyössä ei näihin asioihin puututa vaan ne on rajattu pois.

Espoo Cateringilla jokainen työntekijä perehdytetään työhönsä. Perehdyttäminen tapahtuu työpisteissä ja sen avuksi on tehty oma ohjeistus. Tässä opinnäytetyössä ei perehdytykseen kulkuun paneuduta, joten sitä käsittelevä aineisto on rajattu pois.

2.3 Rekrytoinnin merkitys Espoo Cateringille

Uusien työntekijöiden rekrytointi ja sen onnistuminen on jatkuvasti haasteellisempaa. Monet yritykset kilpailevat samoista työntekijöistä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstöhankinta auttaa saamaan oikeat ihmiset oikeisiin työpisteisiin töihin. Kaikille työnhakijoille

tulisi jäädä positiivinen kuva yrityksestä ja sen henkilöstöhankinnasta. Tämän vuoksi rekrytointiprosessin ja sitä tukevien materiaalin päivittäminen on tärkeää. Haastattelijan oma panos haastattelutilanteessa toimii yrityksen käyntikorttina hakijoille. Haastattelijan tulee olla perehtynyt hyvin hakijoiden työhakemuksiin, jotta hän tietää hakijoiden työkokemuksen ja koulutustaustan. Lisäksi haastattelijan tulee olla selvillä avoimista työpaikoista, jotta hän osaa kertoa mitä taitoja hakijalta edellytetään työpaikan saamiseksi sekä mitä ja kenelle kyseisessä työpaikassa tehdään.

Olen osallistunut moniin uusien työntekijöiden haastatteluihin viimeisen seitsemän vuoden aikana. Koko tämän ajan on käytössä ollut sama työhaastattelurunko sekä itsearviointilomake, jonka työnhakijat täyttävät haastattelun jälkeen. Samojen lomakkeiden käyttäminen tuntuu ja sitä kautta saattaa rekrytoinnissa tulla vääriä johtopäätöksiä. Väärät johtopäätökset puolestaan johtavat vääriin henkilöstövalintoihin.

Espoo Cateringilla on huomioitu työvoiman saatavuuden haasteellisuus. Yhä useampi avoinna oleva työpaikka on jäänyt täyttämättä, koska hakijoissa ei ole ollut ammattitaitoista henkilöstöä tarjolla. Hakemuksia avoimiin työpaikkoihin saattaa tulla jopa kahdesta kolmeen kymmeneen kappaletta, mutta suurimmalta osalta hakijoista puuttuu alan koulutus. Esimiehet ja asiakaspäälliköt ovat kuulleet, että keittiötöiden arvostus on laskenut ja ajatellaan, että keittiössä pärjää ihan kaikki.

Koulutuksen puute on näkynyt käytettäessä vuokratyöntekijöitäkin. Keittiölle saattaa tulla henkilö, joka on tehnyt ruokaa vain kotona, jos sielläkään. Kuitenkin Espoo Cateringilla esimerkiksi kokit valmistavat useita erityisruokavalioita normaaliruoan ohella päivän aikana, joten tehtävästä suoriutuakseen täytyy olla kokenut ja ammattitaitoinen henkilö. Ruokapalvelutyöntekijätkin valmistavat salaatteja ja välipaloja, joissa erityisruokavaliot täytyy huomioida.

3 Rekrytoinnin taustatekijät

Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan työntekijän hakemista ja palkkaamista avoinna olevaan työtehtävään. Rekrytointi lähtee aina tarpeesta. Työntekijä on irtisanoutunut, siirtymässä toisiin tehtäviin tai jäämässä eläkkeelle, jolloin työnantajalle tulee tarve saada uusi työntekijä lähtevän tilalle. Rekrytointi voi olla sisäistä, silloin yrityksen oma työntekijä siirtyy tekemään avoinna olevaa työtä. Rekrytointi tehdään julkiseksi, kun yrityksen sisältä ei löydy tekijää työtehtävälle. Julkiseen rekrytointiin kuuluu työpaikkailmoituksen laatiminen, josta selviää, millaisesta työstä on kyse, millaista henkilöä haetaan sitä tekemään, milloin on hakuaika, työn alkamisajankohta ja palkkaus. Hakuajan päätyttyä hakijat kutsutaan haastatteluun, jonka jälkeen päätetään, kuka palkataan. Onnistunut rekrytointi päättyy oikean työntekijän palkkaamiseen hänelle sopivaan työtehtävään. (Markkanen 2002, 9-20.)

Rekrytoinnilla on tärkeä osa yrityksen prosesseista, koska se määrittelee, kuinka yritys tulee menestymään tulevaisuudessa. Rekrytoinnin sanotaan olevan tulevaisuuteen sijoittamista. Rekrytointiprosessiin osallistuvat hakijat saavat oman käsityksensä yrityksen henkilöstöstrategiasta. Nykyisin on helppo jakaa saamaansa työnantajamielikuvaa yrityksestä ystäville sosiaalisessa mediassa. Risut ja ruusut leviävät laajalle kuulijakunnalle. Hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointi takaa, että yritys saa jatkossakin hakijoita avoi-
miin työpaikkoihin. (Salli & Takalo 2014, 9.)

Markkanen (2002, 9) määrittelee rekrytoinnin tapahtumaketjuksi, joka lähtee työnantajan tarpeesta täyttää avoinna oleva työpaikka tai työtehtävä ja päättyy uuden työntekijän palkkaamiseen. Vaahtio (2005, 9) toteaa kirjoittajan alkusanoissa rekrytoinnin olevan yhteiskunnallinen teko ja sen vaikutusten näkyvän kansantaloudessa työvoiman käyttönä. Hänen mielestään rekrytointi itsessään on suurenmoinen mahdollisuus, koska jokainen uusi työntekijä tuo tullessaan oman osaamisensa, pääomaa ja ennen kaikkea itsensä. Jokainen uusi työntekijä tulee yritykseen oppimaan uutta ja tuomaan jo opittua mukanaan. (Vaahtio 2005, 9.)

Markkasen (2002, 5) mielestä rekrytointia voisi verrata palapelin kokoamiseen. Rekrytoinnissa tietoa täytyy hankkia monesta eri lähteestä. Avoimeksi tulevan tehtävän vaatimukset on laadittava täsmäämään organisaation tarpeita vastaavaksi sekä käytettävä työkaluna omaa tapaa toimia. Henkilöstöhankinnasta vastaava esimies päättää, millaisia vaatimuksia ja odotuksia hän luo hakijoille. (Markkanen 2002, 5.)

Rekrytointi on kaikkia niitä tehtäviä, toimenpiteitä ja valintoja, joita henkilöstöhankinnasta päättävät henkilöt joutuvat tekemään, jotta yritykseen saadaan oikeat ihmiset ohjeistettua heille tarkoitettuihin työtehtäviin. Usein henkilöstöhankinta eli rekrytointi tulee ajankohtaiseksi, kun joku yrityksen työntekijä irtisanoutuu, jää eläkkeelle tai havaitaan, että jotain tehtävää ei tee kukaan. Toisinaan yritys on saattanut pitkään käyttää jotain toista toimintatapaa hoitaakseen vajetta, esimerkiksi ostamalla vuokratyövoimaa tekemään kyseistä tehtävää. Yrityksen toimivalla henkilöstösuunnittelulla on merkittävä rooli organisaatiossa. Henkilöstösuunnittelun tulee vastata nykyajan haasteisiin ja olla osa yrityksen strategista kokonaisuutta. Sen tulee kattaa voimavarojen suunnittelun ja järjestämisen, työntekijöiden kouluttamisen, heidän sitouttamisen työtehtäviin ja yritykseen, joustavuuden, tuottavuuden kasvun sekä henkilöstön luonnollisen poistuman tai mahdollisten vähennysten huomioimisen. Rekrytoinnin yksi kulmakivistä on miten työnantajakuva näkyy potentiaalisille työntekijöille. Työnantajakuva rakentuu kolmesta osiosta. Ensimmäisenä on imago, joka muodostuu mahdollisten työntekijöiden arvoista ja etenemistavoitteista urallaan verrattuna yrityksen maineeseen ja sen muodostamaan brändiin. Toisena on identiteetti, joka on muodostunut tällä hetkellä työssä olevien työntekijöiden kokemuksiin olosuhteista ja kulttuurista yrityksessä. Kolmantena on julkisuuskuva eli imago, jota yritys itse viestii ulkoisesti. (Heisilä & Salojärvi 2013, 120–125.)

Heisilän ja Salojärven (2013) mukaan henkilöstöhankinta lähtee tarpeen tunnistamisesta, jonka perusteella esimies laatii avoinna olevasta työstä tehtäväkuvan. Prosessiin kuuluu seuraavanlaisia vaiheita; vastaako tarve yrityksen strategiaa, voisiko tehtävät uudelleen organisoida, rekrytointiluvan saaminen, työtehtävän kirjoittaminen auki, millaista henkilöä haetaan avoimeen työpaikkaan, järjestetäänkö sisäinen vai ulkoinen haku, miten potentiaaliset työntekijät tavoitetaan, miten ja missä voi hakea kustannustehokkaasti, vastaanotetaan hakemukset, valitaan hakijoiden joukosta ne, jotka kutsutaan haastatteluun, haastattelu sekä työntekijän valinta ja lopuksi arvioidaan, miten prosessi onnistui. (Heisilä & Salojärvi 2013, 127–128.)

Työnantajalla on suuret odotukset uutta työntekijää varten. Uuden työntekijän kuvitellaan osaavan kaikki talon työt ilman perehdytystä. Uuden työntekijän tulee olla pätevä selviytyäkseen uudesta työstä, mukautua yrityksen organisaatioon ja luonnollisesti omata positiivinen asenne uusia työkavereita sekä työnantajaa kohtaan. Työnantajan vastuulla on työntekijän sopivuus yrityksen visioon ja strategiaan. Niihin pohjautuen yritys voi määrittää, millaisella osaamisella työntekijöitä palkataan ja kuinka monta palkataan. Oikean henkilön palkkaaminen täyttää hänelle vaaditut kriteerit eli häneltä löytyy tarvittavaa koulutusta, kokemusta, hän on kiinnostunut meistä yrityksenä ja sopii pitkällä tähtäimellä tulevaisuusnäkömyihin. (Stredwick 2000, 128.)

Helsilä (2009, 18) ja Rötkin (2015, 45) korostavat tuottavuuden pohdintaa ennen kuin palkataan uusi työntekijä. Onko mahdollista tehdä työpisteessä jotain muutoksia ilman, että palkataan uusi työntekijä. Helsilän (2009) mukaan ennen kuin lähdetään rekrytoimaan, yrityksen tulee miettiä seuraavia asioita: Voisiko työnkuvia muokata ja työ jakaa toisella tavalla? Pystyisikö yrityksessä työssä olevia kouluttamaan avautuvaan tehtävään, mikä saattaisi nostaa olemassa olevan henkilöstön motivaatiota työtä kohtaan. Pystytäänkö kehittämään erilaisia työmenetelmiä tai voidaanko sijoittaa uudenvälineisiin ja tarve saataisiin sillä poistettua? Miksi ylipäättään palkkaisimme ketään, eli miksi tarvitsemme uuden työntekijän ja mitä tekemään? Onko mahdollinen tarve väliaikainen vai pysyvä olotila? Pystytäänkö työaikoja muokkaamalla vähentämään työvoiman tarvetta ja ottamaan kiirehuippuihin vuokratyöntekijä? Jos yritys edelleen tarvitsee työntekijää, täytyykin miettiä, mistä sellaisen saisi. Parhaimmat vinkit hyvistä työntekijöistä saattaa saada yrityksen omalta henkilöstöltä. Kannattaa miettiä, millaisia kesätyöntekijöitä yrityksessä on ollut. Olisiko kukaan entisistä työntekijöistä halukas palaamaan yritykseen sen hyvän maineen vuoksi? Se kuinka paljon yritys on saanut avoimia hakemuksia, kertoo mahdollisesti työnhakijoiden halukkuudesta tulla töihin yrityksen palvelukseen. (Helsilä 2009, 18–19.)

Hunt (2007) mielestä yrityksen tärkein päätös on, päättää palkata työntekijöitä. Kaikki muu toiminta ja päätökset tukevat tätä valintaa. Huonoilla henkilöstöpäätöksillä on vaikutusta tuleviin rekrytointeihin, olemassa oleviin työntekijöihin, asiakkaisiin ja jopa perheisiin. Väärin perustein ja alalle sopimattomien henkilöiden palkkaaminen ei vahingoita vain palkatun henkilön uralla etenemistä, vaan sillä on vaikutusta koko yrityksen kasvuun, kannattavuuteen ja lopulta se heikentää koko taloutta. (Hunt 2007, 3.)

Yritykset tekevät henkilöstöhankintaa silloin, kun he tarvitsevat lisää työntekijöitä tai toisenlaista osaamista. Aina ei kuitenkaan voi rekrytoida, vaikka tarve olisi kuinka suuri ja toisinaan voidaan rekrytoida, vaikka todellisesta tarpeesta ei ole mitään käsitystä. Henkilöstöhankinta on suuri mahdollisuus yritykselle saada uusien työntekijöiden mukana tuotetta tietoa, taitoa ja osaamista. Uusi työntekijä on monesti hyvin energinen ja häneltä saa uusia näkökulmia työntekoon. Kolikon toisella puolella on sitten mahdollisuus pilata koko rekrytointi. (Rötkin 2015, 44–46.)

Rötkin (2015) on sitä mieltä, että yrityksen on tärkeää panostaa henkilöstöhankintaan. Henkilöstöhankintaa ei pysty tekemään hyvällä onnella vaan oikeilla taidoilla. Rötkinin (2015) mielestä ei tarvitse osata vastata kuin kolmeen yksinkertaiseen kysymykseen, niin onnistumisen mahdollisuudet henkilöstöhankinnassa ovat hyvät. Ensimmäisenä mietitään, miksi palkataan. Yrityksen tulee tunnistaa tarve, jota lähdetään täyttämään. Tähän ei kuulu lista siitä, mitä tuleva työntekijä tulee tekemään. Toisena mietitään, mitä uuden työntekijän

tulee osata. Eli millaisella työkokemuksella työssä pärjäisi sekä koulutustasovaatimus. Kolmas mietinnän aihe on, kuka tehtävään palkataan. Kolmanteen vaiheeseen kuuluu haastattelu, valinta ja valinnasta ilmoittaminen. Haastattelussa on hyvä kysyä työntekijän taustoja ja perusteita työpaikan hakemiselle, jotta työnantaja saa käsityksen työntekijän tilanteesta ja työteon motiiveista. (Rötkin 2015, 47–58.)

Valvisto (2005) on samoilla linjoilla Wheekerin (2003) kanssa siitä, mitä yrityksen tulee tehdä onnistuneen rekrytointin eteen. Kaikista tärkeimpänä he pitivät työntantajamielikuvan eli imagon ja brändin luomista, koska ne määrittelevät sen, millaisia hakijoita tulee. Ihmiset katsovat ensin yrityksen tiedot, mitä siitä kerrotaan mediassa ja sen maineen. Valvisto (2005) nostaa seuraavaksi tarpeen määrittelyn, eli millaisten ihmisten halutaan paikkaa hakevan. Lisäksi tärkeää on valita oikea kanava hakemuksen julkaisulle. Wheeker (2003) huomauttaa myös, että kannattaa seurata, mitä muut yritykset tekevät tällä hetkellä. Hänen mielestään täytyy luoda suhteita ja tehdä itselleen listaa hyvistä ja osaavista ihmisistä. Valvisto (2005) sekä Wheeker (2003) painottavat prosessin tärkeyttä ja mittareiden luomista, jotta saadaan oikeat ihmiset oikeille paikoille. (Valvisto 2005, 21–22; Wheeker 2003, 64–67.)

3.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointista kannattaa tehdä projekti, sillä onnistuessaan se tyydyttää ensisijaisesti työnantajaa. Projekteissa johtajana toimii aina projektipäällikkö. Rekrytointiprojektissa johtajana on yleensä henkilöstöhankinnoista vastaava henkilö. Hänen tehtävänsä on laatia suunnitelma siitä, miten rekrytointi toteutetaan. Projektipäällikkö suunnittelee ja sopii, mitä projektiin osallistuvat henkilöt tekevät, mitä rekrytointi tulee maksamaan ja minkälaisista aikataulua tullaan noudattamaan. Projektipäällikkö on hankkeen aktiivisin jäsen. Hänen on oltava asiantuntija ja aidosti kiinnostunut asiasta, koska hänen toimintansa vaikuttaa eniten lopputulokseen. (Markkanen 2002, 9–12.)

Tavallisin syy rekrytoimiseen on työvoiman tarve, joka johtuu työntekijän irtisanoutumisesta ja irtisanoutuneen henkilön tilalle tarvitaan tekijä. Tämän tyylliset rekrytoinnit ovat hyvin yleisiä. Tiedetään toimenkuva, johon haetaan ja millaista koulutustasoa voidaan edellyttää sekä miten kyseisestä tehtävästä on selviydytty. (Markkanen 2002, 12–13; 17–18.)

Työnantajalla on mahdollisuus miettiä, miten toimitaan jatkossa. Onko mahdollista, että kyseistä toimenkuvaa ei enää tarvita, voiko työt jakaa muiden työntekijöiden kesken vai aiheutuuko muutoksesta työntekijöille kohtuutonta työmäärää. Työnantajan kannattaa miettiä olemassa olevaa henkilöstöä ja miettiä pystyisikö tehtävän täyttämään sisäisellä

siirrolla. Tehtäessä sisäinen siirto työvoimavaje pysyy ennallaan, mutta työnkuva, johon haetaan saattaa muuttua. Sisäisellä siirrolla saadaan henkilö, joka tuntee talon tavat ja koko organisaation. Toisaalta siirto varsinkin ylempiin työtehtäviin saattaa aiheuttaa kateutta muussa henkilöstössä. (Vaahtio 2005, 22–23.)

Henkilöstöhankintaprosessin toteuttaminen vaatii ammattitaitoa, harkinta kykyä, empatiaa sekä eettisyyttä. Ammattitaidolla saadaan yrityksen julkista imagoa nostettua sekä yrityksen arvoja muun muassa yhteistyökumppaneiden tietoisuuteen. Harkintakykyä tarvitaan, jotta löydetään paras henkilö avoimeen työtehtävään. Empatialla ja eettisyydellä osoitetaan, että välitämme hakijoista, emmekä syrji ketään hakijaa. Pahimmillaan ammattitaidoton rekrytointiprosessi saattaa pilata koko yrityksen maineen, jota on saatu pidettyä yllä monia vuosia. Asiattomat kysymykset haastattelutilanteessa tai moraalittomat haastattelukeinot voivat levitä todella pitkälle. Asiattomat kysymykset saattavat johtaa pahimmillaan oikeusprosessiin ja jopa korvausvaatimuksiin. Onnistuessaan rekrytoinnissa, yritys on saanut loistavan motivoituneen työntekijän hänelle sopivaan työhön ja samalla lisännyt omaa tunnettavuuttaan alalla niin tuotteista, työtehtävistä kuin yrityskuvastaankin. Olisi suositeltavaa, että kaikista rekrytointiprosesseista tehtäisiin muistio, joka alkaisi tehtävän kartoituksesta ja päättyisi henkilön työssä aloittamiseen. (Vaahtio 2005, 13–14.)

Rekrytointiprosessista voi erottaa selvästi kolme eri vaihetta. Ensimmäinen on itse työtehtävä, yrityksen on mietittävä mikä on avoimen työtehtävän työnkuva. Eli mihin haetaan ja mitä uuden työntekijän on osattava pärjätäkseen tehtävässä. Toisena yrityksen on päätettävä, mitkä ovat ne keinot sekä laajuus kenelle kaikille avointa työtehtävää tarjotaan. Eli onko sisäinen vai julkinen hakumenettely. Kolmantena yrityksen tulee päättää, kuka hakijoista täyttää kaikki vaaditut kriteerit tehtävästä suoriutuakseen. (Vaahtio 2005, 31.)

Työterveyslaitoksen sivuilla kuvataan rekrytointiprosessi seuraavanlaisesti. Ensin määritellään tehtävänkuva ja valintakriteerit. Mietitään hakuilmoitus ja missä siitä ilmoitetaan esim. lehti, sisäiset internet sivut tai julkiset työnhakuinternetsivustot. Päätetään, kuinka kauan haku on voimassa ja kuka vastaa mahdollisiin tiedusteluihin. (Työterveyslaitos 2014.)

Työnantaja käy läpi kaikki hakemukset ja määrittelee niiden perusteella, ketkä kutsutaan haastatteluun. Haastattelun aikana käydään läpi hakijan työtodistukset, mahdolliset suositelijat ja työnhakijan ammatillinen koulutus. Haastattelun aikana kerrataan vielä, milloin työ tulisi ottaa vastaan ja milloin hakijalle tai hakijoille ilmoitetaan valinnasta. Silloin, kun haetaan vaativimpiin työtehtäviin, on mahdollista, että työnantaja järjestää soveltuvuustestin. (Työterveyslaitos 2014.)

Markkasen (2002, 9) mukaan rekrytointi on projekti, joka tyydyttää työnsaajaa sekä työnantajaa, Vaahtion (2005, 9) mielestä rekrytoinnilla on kansantaloudellisia vaikutuksia. Työterveyslaitoksen sivuilla (2014) on rekrytointi määritelty alusta loppuun selkeästi. Kaikille työnantajille tulee joskus tarve palkata työntekijä ja kaikki sen jälkeen tapahtuva voi joko onnistua täydellisesti tai sitten tulee totaalinen epäonnistuminen. Markkasen (2002, 5) sanojen mukaan rekrytointia voisi verrata palapelin kokoamiseen, jossa lopputuloksena on selkeä kuva tarpeesta ja tarpeen täyttämisestä olemassa olevilla keinoilla ja taidoilla. Hänen mukaan on selkeästi kaksi vilkasta rekrytointiaikaa kevät ja syksy. Keväällä haetaan enemmän kesätyöntekijöitä ja syksyllä vakituisiin toimiin. Toki näiden välilläkin rekrytointia tapahtuu, koska henkilöt vaihtavat työpaikkoja tai lähtevät opiskelemaan myös perhesyyt vaikuttavat työpaikoilla tapahtuviin muutoksiin. (Markkanen 2002, 105–106.)

Monet kirjoittajat esittelevät hyviä käytäntöjä, jotta rekrytointi onnistuisi. Vaahtio (2005, 207–214) keräsi 34 kohtaa, jotka ovat hänen mielestään rekrytoinnin kannalta tärkeimmät asiat. Viitenä tärkeimpänä ovat yrityksen maine, yrityksen henkilöstöstrategia, henkilöstön osaaminen, sisäinen rekrytointi motivaation nostajana henkilöstölle ja toimenkuvan määrittäminen. Markkasen (2002, 117–121) rekrytoinnin ABC:ssä kuvataan 36 rekrytoinnin kohtaa. Ensimmäiseen kohtaan on mahdutettu useampi tärkeä seikka, jotka jo itsessään tiivistävät rekrytointiprojektin kuten yrityksen imago, rekrytoinnin ajankohta, hakijan persoonallisuus, osaaminen ja maailmankuva. Toisena on ajankäytön kontrollointi, kolmantena projektisuunnitelman teko rekrytoinnista, neljäntenä toimenkuvan selkeytys ja viidentenä rekrytointi sisäisellä siirrolla. (Vaahtio 2005, 207–214; Markkanen 2002, 117–121.)

Vaahtio (2005) ja Markkanen (2002) ovat kumpikin mieltä, että rekrytointi on aina prosessi, jonka läpi vieminen päättyy uuden työntekijän palkkaamiseen. Todellisuus ei välttämättä ole niin suoraviivaista. Espoo Cateringilla käy toisinaan niin, että valittu työntekijä ei syystä tai toisesta otakaan paikkaa vastaan. On käynyt niinkin, että valittu henkilö on kielletty tulemast töihin. Syynä on ollut kokeilun halu toiseen työpaikkaan, ilman lähtötarkoitusta entisestä työpaikasta. Näin toimivat henkilöt ovat haitaksi yritykselle. Pahimmillaan yritys joutuu laittamaan paikan uudestaan hakuun ja rekrytointiprosessi alkaa alusta.

Aloittaessaan henkilöstöhankinnan työnantajan on huomioitava lainsäädännölliset seikat, kuten työsopimuslaki ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellot sekä työntekijöiden tasa-arvoisuus. Työntekijöitä ei saa asettaa eri asemaan iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi, ellei menettelylle ole olemassa perusteltua syytä. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 22.)

Työpaikkailmoitusten tulisi olla sellaisia, että hakijoiksi tulisi miehiä ja naisia. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu tarjota työtä ensisijaisesti sellaisille henkilöille, jotka ovat mahdollisesti irtisanottu tuotannollisista ja taloudellisista syistä kyseisestä yrityksestä. Tämä pätee yhdeksän kuukauden sisällä irtisanottuihin työntekijöihin. Irtisanotun työntekijän tulee kuitenkin olla työvoimatoimistossa työnhakijana, jolloin työnantaja velvollisuus täyttyy. Samoin, jos yrityksessä työskentelee osa-aikaisia henkilöitä, tulisi heille tarjota lisää työtä. Mikäli osa-aikaisen työntekijän pätevyys ei riitä avoimeen työtehtävään, työnantajan tulisi kustantaa työntekijälle työhön koulutus, mikäli se on mahdollista ja kohtuullista. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 22–26.)

Rekrytointihaastattelussa voidaan työnhakijalta kysyä vain työhön liittyviä kysymyksiä. Työntekijältä ei saa kysyä, minkä maalainen hän on, hänen seksuaalista suuntautumistaan, saako hän sosiaalihuollosta tukea tai tarvitseeko hän heidän apuaan, poliittinen kanta eikä uskonnollinen vakaumus eikä ammattiliittoon kuuluminen eivät saa olla esteenä työn saamiselle, paitsi jos ne ovat tärkeässä osassa työnsuorittamisen kannalta ja työnantajan velvoitteiden täyttyminen niin edellyttää. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 22–26.)

Rekrytoitaessa nuoria työntekijöitä iällä on merkitystä, jos hakija on alle 18-vuotias, hän on nuori työntekijä. Jo 15 vuotta täyttänyt henkilö voi tehdä työsopimuksen, irtisanoutua tai purkaa työsopimuksen. Huoltajalla on oikeus purkaa alle 18-vuotiaan tekemä työsopimus, jos siitä on haittaa nuoren kasvatukselle, kehitykselle tai terveydelle. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 22–26.)

Rötkin (2015) antaa vertailukuvaa työntekijän kokemuksesta rekrytointiin. Hänen mielestään työsuhteenelinkaari alkaa, kun työntekijä palkataan yritykseen töihin. Työhaastattelussa tuleva esimies ja mahdollinen alainen tapaavat ensi kerran. Rötkin vertaa rekrytointia parisuhteeseen, eli aluksi katsotaan, miltä toinen näyttää ja miltä tuntuisi olla hänen kanssaan. Voisiko yhteinen taival alkaa, vai olisiko parempi vaan unohtaa koko juttu. Kui-

tenkaan itse rekrytointiprosessin ei toivota kestävän viikkoja, mutta sen kulku on hyvä selvittää myös hakijalle. Hakija tietää silloin, että prosessi etenee ja se luo luottamusta yritystä kohtaan. (Rötkin 2015, 44;59–69.)

Hakijan mielestä uuden työpaikan löytäminen on monesti hyvinkin tunteisiin käyvä tilanne. Se sisältää hyvällä tavalla jännittämistä, omien arvojen ja odotusten punnitsemista sekä arviointia, miten uusi työ tulee vaikuttamaan omaan elämään tai jopa minäkuvaan. Hakijat ovat useimmiten uutta työtä vailla ja he miettivät, miten sen saaminen vaikuttaisi omaan elämään. Pahimmillaan tai parhaimmillaan kaikki muuttuu, työmatka ja kaikki ne ihmiset, joita olemme tottuneet päivittäin näkemään sekä moni muu asia. (Rötkin 2015, 44–46.)

Yhteenvedona voi siis todeta, että henkilöstöhankintaprojekti alkaa toimenkuvan ja tehtävämikkeen määrittelyllä. Seuraavaksi mietitään, millaista koulutusta ja työkokemusta haettavalta henkilöltä odotetaan. Näiden perusteella laaditaan rekrytointi-ilmoitus. Ilmoitusta suunniteltaessa on hyvä muistaa, että se on yrityksen käyntikortti ja luo ilmoituksen lukijoille tietynlaista yrityskuvaa, josta projektipäällikkö on vastuussa. Ilmoituksen tehtävänä on myydä työpaikka. Ilmoitusta laadittaessa pitää miettiä, minkä verran siihen sijoitetaan rahaa ja missä se julkaistaan sekä, kuka ilmoituksen laatii. Hakuajaksi määritellään tietty aika, jonka puitteissa työhakemukset on toimitettava työilmoituksessa määriteltyyn osoitteeseen. Hakuajan puitteissa on määriteltävä, kuka vastaa kyselyihin, kenelle hakemukset lähetetään, kuka tekee hakijoista yhteenvedon ja kuinka monta henkilöä kutsutaan haastateltavaksi. Lisäksi tulee päättää, kuka tai ketkä haastattelevat hakijat ja milloin valitulle ilmoitetaan päätöksestä. Kaikkien vaiheiden jälkeen, kun uusi työntekijä on palkattu, tulee projektipäällikön vielä arvioida, mikä sujui hyvin ja mitä voisi mahdollisesti kehittää sekä opittiinko projektista jotain. Vielä täytyy suoda ajatuksia hakijoillekin. Rötkiniä (2015) mukaillen tilanne on kaiken kaikkiaan kutkuttavan jännittävä hakijallekin. Hakijat haluavat yleensä muutosta tämän hetkiseen tilanteeseensa, joten yrityksen tulee tehdä parhaansa, jotta lopputulos miellyttää palkattua työntekijääkin.

Mietittäessä henkilöstöjohtamisen prosesseja on rekrytointi kaikkein strategisimpia asioita. Rekrytointi vaikuttaa onnistumisellaan tai epäonnistumisellaan koko yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tulevaisuudessa sekä millaisen yrityskulttuurin se haluaa luoda. Kauaskantoisuudellaan rekrytointipäätökset ovat itsessään strategisia. Toimiva rekrytointiprosessi vaatii onnistuakseen kärsivällisyyttä sekä kykyä ennakoida tulevaa. Sisäiset kehittämishankkeet tai kokeilut on helppo keskeyttää tai jopa lopettaa, toisin kuin tehdyt henkilöstöhankinnat vaikka tilanne yrityksen sisällä muuttuisikin. (Heisilä & Salojärvi 2013, 119.)

Brandonin ja Morrisin mukaan prosessin ja projektin ero pitää huomioida. Projekti tehdään kerran, kun taas prosessi on se jonka pohjalta moni projekti saa kimmokkeen. Prosessia kannattaa tietyn väliajoin parantaa sekä kehittää, jotta toiminta pystyy kehittymään, liiketoiminnan mahdollisen tehostamisen takia, asiakaspalvelun ja kilpailukyvyyn parantamiseksi sekä yrityksen kykyyn reagoida nopeasti haasteellisissa tilanteissa. Kilpailukyvyyn nostaminen markkinoilla sekä erilaistaminen on mahdollista, kun kehitetään prosessia. Prosessien haasteena on niiden itsekseen muotoutuminen pitkän ajan kuluessa, ilman että kukaan on suunnitellut mitään. (Brandon & Morris 1994, 58.)

3.2 Rekrytinnin lainsäädännöllinen näkökulma

Väestöliitto on laatinut työnantajaa varten perheystävällisen rekrytinnin ohjeistuksen. Listassa painotetaan lainsäädäntöä, työehtosopimuksen sisältöä, työnantajan omaa rekrytointia koskevia ohjeistuksia sekä rekrytoijan ammattitaitoa. Tärkeimmäksi heillä on laitettu työnhakijan yksityisyyden kunnioittaminen, tasa-arvo ja työnhakijoiden yhdenvertaisuus työnhaku tilanteessa. Työnantajalla on kuitenkin lupa kysyä työnhakijalta tietoja, jotka liittyvät haettavaan työtehtävään ja siitä suoriutumiseen. Väestöliitto kehottaa ilmoittamaan jo rekrytointi-ilmoituksessa työtehtävän vaatimukset ja työajat, jotta saadaan siltä osin oikeita hakijoita. Haastattelussa saa kysyä työntekijän mahdollisuuksista tehdä ilta- ja viikonlopputöitä, sekä muita mahdollisia työmatkoja. (Väestöliitto 2016.)

Väestöliitto painottaa yrityksen vastuusta rekrytinnin onnistumisessa. Yrityksen johto on vastuussa rekrytointiprosessin aikana mahdollisesti tapahtuneista lainrikkomuksista. Lainrikkomuksesta voi seurata joko tasa-arvovaltuutetun huomautus tai jopa jonkinlaisen hyvityksen maksaminen työtä hakevalle henkilölle. Väestöliitto on listannut ohjeet työnantajalle siitä, mitä ei saa tehdä silloin, kun rekrytoi. Väestöliiton tiedot ovat peräisin työ sopimusta laista, jossa sanotaan, ettei työntekijöitä saa asettaa eri asemaan perhesyiden perusteella. Työnantajalle ei myöskään kuulu, onko työntekijä suunnitellut perheen perustamista, lapsen/lasten hankkimista, koska nämä asiat ovat jokaisen työntekijän ja -hakijan henkilökohtaisia asioita. Työnantajan pitää kunnioittaa työnhakijan yksityisyyttä, tasa-arvoista kohtelua sekä yhdenvertaisuutta muihin hakijoihin nähden. Työnantaja voi kysyä vain sellaisia asioita, joilla on merkitystä avoinna olevaan työtehtävään ja sen suorittamiseen. (Väestöliitto 2016.)

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa sekä työhön ottamisessa, että työsuhteen aikana. Työsopimuslain toisen lakipykälän mukaan työnantajan on kohdeltava kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti, paitsi jos työtehtävät ja asema täyttävät poikkeamien sallimisen. Myöskään määräaikaissa tai osa-aikaissa työsuhteissa ei ole sallittua käyttää huo-

nompia työehtoja kuin vakituisissa työsuhteissa. Lisäksi työnantajan tulee huolehtia, ettei työpaikassa ketään syrjitä eikä ole epäasiallista käytöstä toista työntekijää kohtaan. Tasa-arvosta ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa. (Väestöliitto 2016.)

Työsopimuslain (26.1.2001/55) 1 luvussa 4 § määritellään työnteon keskeisistä ehdoista, jotka työnantaja on velvollinen työntekijälle antamaan, silloin kuin työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva tai työsuhde kestää yli kuukauden määräaikaisena. Selvitys on annettava kirjallisena ja viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä, jos tarvittavat tiedot eivät selviä kirjallista työsopimusta tehdessä. Jos työsuhde on ulkomailla tapahtuvaa, täytyisivät tiedot antaa ennen työntekijän työkohteeseen matkustamista. Työnantaja voi antaa selvityksen yhdellä tai useammalla asiakirjalla tai viitata suoraan työsuhteessa käytettävään työehtosopimukseen tai siihen sovellettavaa lakia. Tiedoista tulee tulla ilmi työnantajan ja työntekijän työpiste, milloin työ alkaa, koeaika, määräaikaissa lisäksi määräaikaisuuden peruste ja työsopimuksen päättymisajankohta. Työtehtävät, voimassa oleva työehtosopimus, jota noudatetaan, palkan maksun perusteet ja palkanmaksukausi, työaika, miten vuosiloma kertyy ja irtisanomisaika. Lisäksi, jos työssä tapahtuu joitain muutoksia, tulee niistä ilmoittaa mahdollisimman nopeasti, kuitenkin ennen kuin seuraava palkanmaksukausi päättyy. Lainsäädännön tai työehtosopimuksen muuttumista tämä sääntö ei kuitenkaan koske. Kuudennessa lakipykälässä veloitetaan työnantajaa ilmoittamaan avoinna olevista tai vapautuvista työpaikoista yleisesti ko. yrityksessä tai siten miten on sovittu. Osa-aikaiset sekä määräaikaiset työntekijät ovat myös oikeutettuja hakemaan näitä paikkoja. Seitsemännessä lakipykälässä mainitaan, että työnantajan on noudatettava alansa työehtosopimusta ja sen määräyksiä, jotka koskevat työehtoja sekä oloja, jotka liittyvät työsuhteeseen ja työn tekemiseen tai samankaltaisen työn tekemiseen. (Työsopimuslaki 2001.)

Laki määrää, että työnhakijoista ja työntekijöistä saa tallentaa vain sellaista tietoa, joka liittyy hänen tekemäänsä työhön ja on siltä osin perusteltua. Tiedon tallentaminen ei saa loukata yksityisyyttä. Lainsäädännön tarkoitus on aina suojella yksilön asemaa. Henkilöarviointeja tekevien tulee oma-aloitteisesti kehittää säännöt ja keinot, joilla he edistävät arvostavaa ja kunnioittavaa arviointimenetelmää sekä käytäntöä. Työnantaja voi säilyttää sellaisia henkilöön liittyviä tietoja, joita tarvitaan työsuhteen hoitamiseen. Tällaisia ovat työhaastattelulomake, työpistesijoittelu asiat, uraan liittyvät lomakkeet, koulutus- ja valmennustodistukset sekä kehityskeskustelulomakkeet. Näiden yhteinen nimittäjä on tarpeellisuusvaatimus. Eikä siitä tule poiketa vaikka työnhakija siihen luvan antaisikin. Toisena on tietojen käsittely. Henkilötietoja saa käsitellä vain sellainen henkilö, joka tekee sitä työnsä puolesta. Kaikenlaisten arvioiden tulokset ja arvioinneista kerätyt tiedot ovat yksi-

tyisyyden suojan alla, eikä niistä saatua tietoa voi kertoa ulkopuolisille. Henkilöä koskevat tiedot on säilytettävä turvallisessa ja luottamuksellisessa paikassa. (Niitamo 2003, 129–130.)

3.3 Haastattelu henkilöarvioinnin menetelmänä

Tavallisimpia keinoja, joita yritykset käyttävät valitessaan uutta henkilöä ovat hakijan täyttämä hakemus ja ansioluettelo, työhaastattelu, suosittelijat, mahdollisen soveltuvuustestin tulos, ulkomaalaisille mahdollinen kielitaidon testaus, koetyövuoron tekeminen sekä terveystarkastuksen tulos. Yritys voi käyttää kaikkia yllä olevia keinoja tai sitten vain osaa näistä valitessaan uutta työntekijää. Tilastojen mukaan yksi kolmesta uudesta työntekijästä tulee olemaan ajan kanssa hyvä tekijä, yhden kanssa kolmesta tulee toimeen ja hänen kanssaan pystyy tekemään töitä ja yksi kolmesta aiheuttaa päänsäryä alusta loppuun asti. Yllä mainitut asiat tarkoittavat sitä, että rekrytointia ei voi hoitaa toisella kädellä vaan siihen täytyy panostaa kunnolla. Asiaa auttaa prosessikaavio, jonka myötä on oikeat työkalut ja ammattitaitoinen rekrytoija, joka osaa löytää hyvän työntekijän hakijoiden joukosta. (Helsilä 2009, 21–22.)

Yleisesti ottaen aluksi kannattaa tutustua hakijan hakemukseen ja liitteisiin, koska hakemus on se, millä hakija myy työpanostaan yritykselle. Ansioluettelo puolestaan kertoo, mitä hakija on tehnyt työelämänsä aikana. Työtodistuksista näkee, onko työelämä ollut saumatonta vai onko työelämä ollut paussilla jossain vaiheessa. Työtodistuksista saa jonkinlaista mielikuvaan työntekijän motivaatiosta työtä kohtaan. Onko hänellä pitkiä vai lyhyitä työsuhteita ja mitkä ovat työsuhteen loppumisen perustelut. Työtodistuksia on liikenteessä kahdenlaisia, arvosteluilla ja ilman. Ilman arvostelua olevat herättävät aina lisäksymyksiä, vaikka se ei kerro vielä mitään. Toiset yritykset eivät koskaan kirjoita arvostelua. Toisinaan ylenpalttinen kehuminenkin työtodistuksessa voi olla harhaa. Yksi pärjää yhdessä työssä ja toinen toisessa tehtävässä. (Helsilä 2009, 22.)

Jotta välttyttäisiin suurilta vahingoilta ja taloudellisilta menestyksiltä, tulisi yritysten käyttää rekrytoinnissa tarkkoja henkilöarviointimenetelmiä ohjaamaan oikeaa valintaa. Henkilöarviointimenetelmät auttavat keräämään ja analysoimaan työnhakijoita sekä ennustavat heidän tulevaa työtehoa. Arviointeihin on sisällytetty haastatteluita, persoonallisuustestejä ja päättelytehtäviä, jotka liittyvät tulevaan työhön. (Hunt 2007, 3.)

Työnantajan on mahdollista teettää työnhakijoilla erilaisia henkilöstöarviointeja, jotta saada selville, onko työnhakija pätevä tekemään hakemaansa työtä. Ensimmäisenä tulee työntekijän hakemus, josta näkyy henkilön kiinnostus yritystä kohtaan. Tässä kohtaa

työnantaja tekee ensimmäisen valinnan eli arvioi hakemusten perusteella, ketkä kutsutaan haastatteluun. Haastattelu voi olla avoin tai runkoon perustuva. Monesti haastattelun jälkeen on vielä itsearviointin vuoro. Itsearviointin jokainen hakija täyttää itse ja siinä kysytään hakijan omia käsityksiä asioista, kuten millaisia laitteita on käyttänyt ja mitä työtehtäviä on tehnyt. Lisäksi itsearviointiin laitetaan monesti kysymyksiä henkilökohtaisista mielityksistä, kuten mistä pitää ja mitä toivoo tulevaisuudelta. Hakijan rehellisyydestä, luottavuudesta, uskomuksista, mielityksistä ja kokemuksista kysyminen luo työnantajalle käsityksiä hakijan persoonasta. Harrastuksista ja kulttuuritaustoista kysyminen puolestaan auttaa luomaan käsityksen, miten ne sopivat yhteen työympäristön kanssa. Huumetesti voidaan tehdä varsinkin silloin, jos työssä joutuu olemaan tekemisissä esimerkiksi lääkkeiden kanssa. Fysiikkatesti tehdään, jos sillä on olennaista merkitystä työn kannalta, esimerkiksi palomies tai muu fyysisesti raskas työ. Lasten kanssa työskenteleviltä vaaditaan lähes aina rikosrekisteriote. Hakijan taustat selvitetään, jotta tiedetään, onko hakija hän, joka sanoo olevansa, työhistoriaan perehtyminen luo kuvaa työmotivaatiosta ja samalla voidaan selvittää, onko hakija ollut työssä jossain luottotehtävässä (Hunt 2007, 42–50.)

Palkattaessa uusia työntekijöitä, hakijat kutsutaan työhaastatteluun. Haastattelemalla saadaan hakijoista paljon hyödyllistä tietoa, joka auttaa valitsemaan parhaan henkilön töihin yritykseen. Haastattelua pidetään vanhanaikaisena nykyään, koska työnantajien käytössä on lukematon määrä muita testejä, joilla mitata hakijoiden soveltuvuutta. Haastattelua on alettu pitämään jopa tylsänä sekä epäuskottavana keinona saada hyvä työntekijä. Haastattelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen voi itse vaikuttaa. Jokaisen haastattelijan tulisi perehtyä haastattelutekniikkaan, jotta siitä saisi kaiken mahdollisen hyödyn. Hyvin tehdyllä haastattelulla saadaan kaikki tarpeellinen mahdollisesti yhdellä kertaa. (Niitamo 2000, 9-10.)

Haastatteluita voidaan toteuttaa joko ryhmähaastatteluna tai yksilöhaastatteluna. Yleisimmin käytetty on yksilöhaastattelu, jossa haastattelija ja haastateltava ovat kahdestaan. Nykyään ajanpuutteen tai suuren hakijoiden määrän vuoksi on alettu käyttämään ryhmähaastatteluja. Siinä haastattelemassa on yleensä kaksi työnantajan edustajaa, joista toinen kirjaa vastaukset ja toinen haastattelee hakijoita. Haastateltavien määrän voi itse päättää. Ryhmähaastattelussa haastateltavien käytös voi olla erilaista kuin se olisi yksilöhaastattelussa. Haastattelijan onkin osattava tulkita haastateltavien käyttäytymisen perusteella, miten he kokevat ryhmähaastattelutilanteen. Ryhmähaastattelussa suulaat ja aktiiviset saattavat jättää hiljaisemmat varjoonsa. (Niitamo 2000, 20–21.)

Henkilöarviointia tekee yrityksen sisäinen tai ulkoisesti palkkaama asiantuntija. Arvioijalla tulee olla tehtävää vastaava koulutus, eikä esimiehen tai henkilöstökonsultin tekemä työhaastattelu ole arviointia. Arviointia tehdään yksittäisistä henkilöistä. Arviointiin on olemassa tietynlaiset menetelmät, joilla arvioidaan työntekijän tämän hetkistä suoritustasoa työssä, tai mahdollisia kehittämistarpeita. (Honkanen 2005, 12–13.)

Henkilöarvioinneissa yleisin tapa on haastattelu. Haastatteluista on tehty lukuisia erilaisia malleja palvelemaan erilaisissa tilanteissa tapahtuvissa kohtaamisissa. Haastattelun tarkoitus on antaa työnhakijalle sekä työnantajalle tärkeää tietoa hakijasta ja työtehtävästä sekä yrityksestä, johon työnhakija on hakemuksen tehnyt. Oikealla tavalla suunniteltu ja toteutettu haastattelu luo rekrytoinnissa mahdollisuuden saada oikeat henkilöt oikeaan työtehtävään. Haastattelulla saadaan selvitettyä työnhakijan motivaatio avoimena olevaa työtä kohtaan, tiedoista, taidoista sekä persoonasta. Haastattelussa työnhakija saa tietoa yrityksestä ja avoimena olevasta toimesta. Saamansa tiedon perusteella hän voi päättää haluaako kyseiseen yritykseen töihin, onko hänellä riittävästi kokemusta ja taitoa selviytyä kyseisestä työstä. Työnantajien ja työnhakijoiden mielestä haastattelu on hyvä tapa jakaa molemmille tärkeää tietoa, jonka perusteella oikean ihmisen sijoittuminen oikeaan työhön moninkertaistuu. Haastatteluun täytyy valmistua perusteellisesti, koska pahimmillaan huonosti hoidettu haastattelu antaa vääränlaista kuvaa yrityksestä ja sen imagosta. Tämä saattaa johtaa huonoihin henkilövalintoihin ja molemmin puolisiin pettymyksiin. Haastatteluun tuleminen saattaa olla työnhakijalle ensimmäinen konkreettinen kokemus kyseisestä yrityksestä. Haastattelijan tulisi olla työhönsä motivoitunut, jotta pystyy luontevasti kertomaan yrityksestä. Hänellä tulee olla haastattelutilanteessa sellaiset kysymykset, jotka auttavat arvioinnin toteutumista halutulla tavalla. (Honkanen 2005, 108–109.)

Päädettäessä haastatteluun täytyy miettiä, käytetäänkö tilanteessa valmista kysymyspohjaa, vai edetäänkö tilanteen mukaan. Haastattelu voi olla painehaastattelu, jossa haastateltavan käyttäytymistä arvioidaan sosiaalisessa paineessa. Jotkut yritykset voivat käyttää vielä tilannehaastattelua, jossa analysoidaan menneitä tapahtumia esimerkkien avulla tai pyydetään hypoteettinen ratkaisu johonkin tilanteeseen. Haastattelu ei ole sidottu yhteen oikeaan tapaan, vaan siinä saattaa olla useita eri tapoja päästä haluttuun lopputulokseen. Henkilön, jolla ei ole paljon kokemusta haastatteluista, kannattaa käyttää valmista kysymyspohjaa hyväkseen, kun taas kokenut haastattelijä voi soveltaa eri tyylejä ja saada joustavan, rennomman haastattelutilanteen aikaiseksi. Haastattelijoina voi olla yksi tai useampi. Jos haastattelijoina on enemmän kuin kaksi, saattaa tilanne haastateltavasta tuntua epämiellyttävältä ja päällekkäyveltä. (Honkanen 2005, 108–111.)

Laadittaessa haastattelurunkoa tulee miettiä, ovatko kysymykset suljettuja, esimerkiksi ”Miten sait tiedon avoimesta työpaikasta?” tai sitten avoimia kysymyksiä, esimerkiksi ”Kuinka suhtaudut saamaasi kritiikkiin?” Haastattelurungossa kannattaa suosia avoimia kysymyksiä, joiden vastauksiin on helppo esittää tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksiä miettiessä tulee ajatella, mihin tehtävään haetaan ja mitä halutaan tietää sekä miten hakijoiden vastaukset saadaan eriteltyä niin, etteivät kaikki vastaa samalla tavalla. Haastattelussa on kolme vaihetta: aloitus-, tiedonkeruu- ja lopetusvaihe. Kysymyksiä kysytään yksi kerrallaan. Haastattelu on yleensä jännittävä tilanne, eikä haastateltava välttämättä muista montaa kysymystä kerrallaan. Kysymysten tulee selkeitä ja ymmärrettäviä. Vastaukset pitää kuunnella loppuun asti, eikä päälle saa puhua. Lainsäädännölliset asiat tulee huomioida kysymyksiä laadittaessa, eli mitä voi kysyä ja mitä ei. (Honkanen 2005, 111–112.)

Haastatteluympäristöönkin pitää kiinnittää huomiota. Tilan tulee olla haastatteluun sopiva, eli sellainen, jossa ei ole läpikulkua eikä ylimääräisiä ääniä, on riittävä ilmanvaihto ja puhelimet äänettömällä. Tarvittaessa voi haastattelijan ja haastateltavan välissä olla pöytä, mikä helpottaa muistiinpanojen tekemistä ja tekee haastattelusta virallisemmän. (Honkanen 2005, 112.)

Haastattelutilanteen alkujännityksen saa purettua kysymällä helppoja yleisiä kysymyksiä, kuten: ”Löysitkö helposti perille?” Samalla kerrotaan, kuinka kauan haastattelun arvioidaan kestävän ja mitä siinä tapahtuu sekä milloin valinnasta ilmoitetaan. Alussa on hyvä kertoa yrityksestä ja avoimesta tai avoimista työpaikoista. Tiedonkeruussa hakijalta selvitetään koulutus, aikaisempi työkokemus, tämän hetkinen työ ja miksi haluaa vaihtaa työpaikkaa, mitä odottaa avoinna olevalta työtehtävältä, hakijan motivaatio, miten työskentelee, missä on erityisen hyvä ja missä haluaisi kehittyä, millainen on hyvä työntekijä tai esimies, paineensietokyky, harrastukset ja mitä odottaa tulevaisuudelta. Lopuksi tiedustellaan, jäikö jotain kysyttävää yrityksestä tai haettavasta työpaikasta. Tällä kohtaa on hyvä kysyä, onko hakijalla suosittelijoita sekä heidän yhteystietonsa. (Honkanen 2005, 113–114.)

Haastattelu mielletään sanalliseksi viestinnäksi, mutta tilanteessa on paljon sanatontakin viestintää. Haastateltava sekä haastattelija kiinnittävät huomiota muun muassa katsekontaktiin, Suomalaiset ovat tottuneet katsomaan silmiin, kun taas joissain maissa se koetaan uhkaavaksi. Vartalon asennosta voidaan olla montaa mieltä, jos nojaillet kyynärpäihin, olet laiska, eteenpäin nojautuminen voi olla merkki kiinnostuksesta ja taaksepäin vetäytyminen saattaa näyttää vetäytymiseltä. Sormien naputtelu pöytää tai jalkoja vasten voi olla merkki hermostuneisuudesta. Puhumalla alentuvasti tai epäkunnioittavasti ei henkilöarvioinnissa saa hyvää tulosta. Jokainen ihminen on kuuntelemisen arvoinen ja ansaitsee hyvän haas-

tattelun. Hyvän kuuntelijan tunnistaa siitä, että hän osaa esittää jatkokysymyksiä kuulemastaan asiasta. (Honkanen 2005, 115.)

Toisinaan haastatteluissa tulee hankalia tilanteita, niihinkin on syytä valmistautua, jotta saa tilanteen haltuunsa ja vastaukset niihin kysymyksiin, joihin sen haluaa. Sundvik (2005) on kiteyttänyt haastattelun merkityksen tekemällä haastattelijalle huoneentaulun. Taulussa on kolme osiota, joista ensimmäinen on ennen haastattelua tapahtuvat tehtävät, toinen osio on itse haastattelu ja kolmas siitä, mitä tehdään haastattelun jälkeen. Ensimmäisessä osiossa käsitellään haastattelutapaa. Haastatellaanko yksin vai parina. Käydään esitettävät kysymykset läpi. Perehdytään hakemuksiin, hankitaan yrityksen ja tehtävän ajantasaiset tiedot. Varataan aika ja paikka missä haastattelu suoritetaan. (Honkanen 2005, 117.)

Toisessa osiossa käsitellään itse haastattelua. Kuinka se aloitetaan, onko mahdollista keventää aluksi, jolloin haastateltava tai haastateltavat rentoutuvat. Olisi hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä, siirtyä siitä haastavampiin ja lopuksi taas helpompia kysymyksiä. Pitäisi pystyä tarkkailemaan sanatonta viestintää ja olla oikeasti kiinnostunut haastateltavista. Kolmannessa osiossa käsitellään haastattelun jälkeisiä tapahtumia. Käymällä läpi omat muistiinpanot ja vertailemalla niitä hakemuksessa esille tulleisiin asioihin voi vertailla, onko niissä eroavaisuuksia. (Honkanen 2005, 115–116.)

Mahdollisen haastatteluparin kanssa keskustelu auttaa selkiyttämään haastateltavan vahvuuksia ja kehitettäviä kohtia. Voidaan yhdessä perehtyä hakijan työhistoriaan ja hakemukseen ja sitä kautta vahvistaa mihin työtehtävään hakija olisi soveltuvin. Sitten onkin päätöksen aika, haastateltava joko valitaan avoimena olevaan tehtävään tai sitten hakua jatketaan. (Honkanen 2005, 108–117.)

Niitamo (2003) esittelee erilaisia henkilöarviomenetelmiä. Kirjaan on valikoitunut kolme suurinta ja vaikuttavinta keinoa arvioida henkilöitä. Ne ovat haastattelu, erilaiset testimenetelmät sekä simulaatio. Nämä menetelmät ovat kansainvälisestikin levinneitä psykologisia henkilöarviomenetelmiä ja ne pohjautuvat vahvaan tieteelliseen kehittämistyöhön. Henkilöarvioinnin merkitys kasvaa muuttuvan maailman vaatimusten ohessa. Arvioinnit eivät ole pelkästään uusia työnhakijoita varten, vaan sitä voidaan hyödyntää koko organisaatiossa, aina tarpeen vaatiessa. Eniten arviointeja tehdään kuitenkin henkilöstöhankinnan yhteydessä. Henkilöarviointien määrä tulee kasvamaan, kun mietitään työuria työtehtävien muuttuessa ja organisaation muutosvaiheessa sekä kilpailun muuttuessa markkinoilla. (Niitamo 2003, 11, 13.)

Haastatteluja käytetään ylivoimaisesti eniten työhaastatteluissa työhönhakupapereiden ja ansioluetteloihin perehtymisen jälkeen. Haastattelun ominaisuuksista, sen vahvuuksista ja haasteista on tehty viimeisten vuosikymmenten aikana paljon tieteellisiä tutkimuksia. Sen myötä siitä tiedetään tänä päivänä paljon. Vaikka haastattelu on ollut henkilöarvioinnin päämenetelmä, sitä ei kuitenkaan ole arvostettu. Haastattelu on kuitenkin monipuolisin ja joustavin keino arvioida työntekijöitä. Nykyään erilaisten testien helppous houkuttaa käyttämään niitä ja henkilökohtainen tapaaminen saattaa tuntua arkiselta ja vaatimattomalta. Hyvä työhaastattelu on jaoteltu eri osioihin. Käyttämällä valmista haastattelurunkoa saadaan työntekijästä enemmän tietoa, kuin vapaamuotoisella keskusteluhaastattelulla, joka etenee haastattelijan ja haastateltavan aloitteiden mukaisesti. (Niitamo 2003, 22–23.)

Työhaastatteluita voi tarkastella toteutumistavan perusteella. Eniten tehdään yksilöhaastatteluita eli yksi haastateltava ja yksi haastattelija. Monesti aikataulun kireyden tai hakijoiden suuren määrän takia päädytään ryhmähaastatteluun. Siinä kaksi haastattelijaa haastattelee useampaa hakijaa. Ryhmähaastattelu saattaa hakijoista tuntua jännittävältä, tunkaalta tai jopa ahdistavalta. Ryhmähaastattelulla pystytään näkemään, miten henkilö reagoi muihin henkilöihin, tällä voidaan peilata hänen kykyään suhtautua tuleviin työkavereihin. Siinä mitataan haastateltavan kykyä onnistua sosiaalisessa stressitilanteessa. Vaikka ryhmähaastattelut saattavat antaa paremmin tietoa henkilöiden käyttäytymisestä muiden hakijoiden joukossa, sen ei pitäisi syrjäyttää yksilöhaastattelua, koska ne ovat sisällöltään täysin erilaiset ja niiden hyödyt poikkeavat runsaasti käyttötarkoituksen mukaan. (Niitamo 2003, 24–26.)

Haastattelut on jaettu kahteen erilaiseen tapaan haastatella. Ne ovat vapaamuotoinen eli strukturoimaton ja jäsennetty eli strukturoitu haastattelu. Nämä ovat toistensa vastakohtia. Vapaamuotoista haastattelua on käytetty pisimmän aikaa. Siinä haastattelu etenee henkilöiden vuorovaikutusten myötä. Kyselyssä ei ole tarkkuutta vaativia kysymyksiä, vaan siinä sellaisia avoimia kysymyksiä, joiden tarkoitus on selvittää henkilön persoonallisuutta sekä arvoja. Vapaamuotoinen haastattelu on kahden ihmisen välinen dialogi, jossa selvitetään hakijan kokemuksia ja saavutuksia työelämässä sekä hänen arvostuksen kohteita. Haastattelun tarkoitus on olla rento ja luonnollinen. Vapaamuotoisen haastattelun haasteena ovat ihmisten suuret luulot itsestään arvioida vastapuolta. Muodostettu arvio saattaa olla pahimmillaan haastattelijan itsensä luoma kuvitelma haastateltavan persoonasta. Parhaimmillaan vapaamuotoisella haastattelulla luodaan tasavertainen vuorovaikutus, josta saa enemmän hyötyä, kuin tiukasti jäsennetyltä kysymyspatteristolta. (Niitamo 2003, 27–29.)

Jäsennetty haastattelu etenee aina samalla tavalla. Siinä on yhtenäinen ja toistuva kaava eli haastattelurunko. Haastattelurunkoa on helppo käyttää ryhmähaastattelussa, jossa kaikille haastateltaville esitetään sama kysymys. Vastausten jälkeen haastateltava voi vertailla eri haastateltavia vastausten perusteella. Haastattelurungon käyttäminen vähentää haastattelijan paineita miettiä seuraavaa kysymystä. Runkoa käyttämällä varmistetaan, että kaikki olennaiset asiat tulee kysyttyä. Uhkana on rutinoituminen rungon käyttämisessä, jolloin se ei enää palvele haastattelijaa eikä haastateltavia. Rungon käyttäminen edellyttää haastattelijalta luovuutta, ettei haastattelusta tule jäykkää, kaavamaisista eikä orjallista vastausten ylöskirjaamista. Rungon käyttämisen tulisi olla joustavaa, systemaattista ja puolueetonta. (Niitamo 2003, 31–33.)

3.4 Rekrytinnin haasteet ravitsemisalalla

Tällä hetkellä on vaikea saada rekrytoitua ammattitaitoisia keittiöhenkilökuntaa. Ilmiö on valtakunnallinen, mutta korostuu luonnollisesti eniten pääkaupunkiseudulla, jossa ravintoloitakin on eniten. Lisäksi samoista työntekijöistä kilpailevat suurtalouskeittiöt, kuten Espoo Catering, Fazer ja Palmia, jotka tuottavat kymmeniä tuhansia annoksia ruokaa joka päivä asiakkailleen. Sosiaalinen media on pullollaan toinen toistaan eksoottisempia kuvia kotona tehdyistä ruoista ja tämä saattaa omalta osaltaan laskea kokin ammattitaidon arvostusta. Ammattikoulut ovat joutuneet reagoimaan suosion laskuun, vähentämällä opiskelupaikkoja jopa puolella aikaisempiin määriin verrattuna. Tästä taas seuraa se, että opiskelemaan päätyy paljon sellaisia henkilöitä, jotka eivät välttämättä pärjää hektisessä keittiömaailmassa. (Helsingin uutiset 1.10.2016.)

Kauppalehti (29.9.2016.) uutisoi, että ravintoloilla on ollut haasteellista saada ravintoloita auki, koska ei ole henkilökuntaa tarjolla. Yksinkertaisesti ei ole osaavia tekijöitä. Isoimmissa yrityksissä saattaa olla jopa 80 avointa työpaikkaa, joihin ei ole hakijoita tai sitten hakijat eivät ole ammattitaitoisia. Työntekijäpulaa lisää entisestään se, että uusia ravintoloita aukeeneen koko ajan lisää. Työvoimapulan takia, jopa nousuun lähteneen ravintola-alan myynnin pelätään pysähtyvän. Henkilöstövajeen arvellaan olevan pitkäikäinen haaste. Nuoret ovat kiinnostuneet tänä päivänä muista kuin kädentaidoista. (Kauppalehti 29.9.2016.)

Lappi (2016.) oli kiinnittänyt huomiota majoitus- ja ravitsemisalaa koskevaan työvoimapulaan. Suomessa on tällä hetkellä paljon työttömyyttä, mutta kuitenkin Maran jäsenyritysten mukaan alalla on pulaa monista työntekijöistä. Tästäkin huolimatta Uudellamaalla on noin 4000 ravintola-alan työntekijöitä vailla työtä. Yritykset yrittävät rekrytoida, sillä töitä olisi tarjolla, mutta työntekijöitä ei löydy. Jostain syystä tarve ei kohtaa tarjontaa. Monet yrityk-

set tarjoavat määräaikaista tai osa-aikaista työsuhteita, joten yhdeksi syyksi työvoimapulaan voi laskea kalliit asumiskustannukset pääkaupunkiseudulla verrattuna palkkatuloihin. (Lappi 2016.)

Saaritsa (2016) kirjoitti ravintola-alan työvoimapulasta Pam-lehdessä. Työvoimapula on aiheuttanut runsaasti keskustelua julkisuudessa. Nuoria kokkeja ei vuorotyö kiinnosta, koska ravitsemisalán palkkarakenne on huono ja lisäksi tarjolla on myös sellaisia työpaikkoja, joissa ei noudateta työehtosopimusta. Suurempien ketjuravintoloiden työt eivät kiinnosta, koska työtä ei koeta motivoivaksi. Työvoimapula on suurinta pääkaupunkiseudulla, vaikka ammattitaitoisia kokkeja on runsaasti työttöminä. Tilastojen mukaan kokkien työttömyysluvut ovat olleet nousussa jo muutaman vuoden. Töitä olisi kuitenkin tarjolla runsaasti, joten työvoimapulan osasyiksi arvellaan ravitsemisalán suurta kasvua, sekä ainakin pääkaupunkiseudulla asumisen kalleutta suhteessa palkkaan. (Saaritsa 2016.)

4 Kehittämistyön menetelmät

Nykyään työn kehittämisen tulisi kuulua kaikkien työntekijöiden työnkuvaan. Kehittämällä työtä, voimme saada uusia tapoja toimia, muutosta työmenetelmiin, erilaistaa tuotteita tai palvelua mahdollisesti ympäristön tai omien tarpeiden mukaiseksi ja kehittämällä itseämme pysymme ajanhermolla ja suoriudumme työstämme paremmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009,11.)

Onnistuneessa kehittämistyössä on tärkeää osata tuntea ja käyttää monenlaisia menetelmiä. Osaamisessa ei kuitenkaan ole kysymys pelkästään aineistohankinnasta, analysointimenetelmien osaamisesta, vaan se on paljon laajempi kokonaisuus ja siinä tarvitaan tietoa ja taitoa monelta kannalta katsottuna. Aidon ja mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamiseen tarvitaan menetelmäosaamista. Pitää hallita keskeisimmät käsitteet ja perehtyä jo olemassa olevaan aineistoon, jotta pystyy tarkasti rajaamaan kehittämistehävän. Pitää osata erottaa fakta fiktiosta, hakea tietoa, mutta kuitenkin pystyttävä karsimaan epäolennainen pois ja saada oikeita päätöksiä sekä ratkaisuja aikaan. Innovaatio on tärkeässä roolissa, jotta saadaan aikaiseksi onnistuneita ja toimivia kehitystöitä vietyä loppuun asti. Kehittämistyön anti täytyy osata jakaa dokumentein ja erilaisilla esittelyillä, muuten koko työ on mennyt hukkaan. Kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohta on aito kehittämistyö. Silloin työ koostuu oikeasta työelämästä, jonka jotain kohtaa lähdetään kehittämään, se voi olla tuote, palvelu, toimintatavat, työkuluttuuri, kuten sairauspoissaolot, epäasialliseen käytökseen puuttumisen malli tai mikä muu aihe tahansa, jota on oikeasti kehitettävä. Sitä ei voi kuitenkaan tehdä täysin yksin, vaan siihen liittyy olennaisena osana koko työyhteisö, kumppanuus ja yhdessä tekemisen malli. Tutkimuksellinen kehitystyö on voinut saada alkunsa organisaation kehittämistarpeesta tai halusta saada muutosta johonkin toimimattomaan osioon. Tutkimuksellinen kehitystyö on käytännön työn ongelmien ratkomista, sekä uusien ratkaisujen luontia, ideoimista ja niiden käyttöönottoa. Siihen ei kuulu selitykset, vaan paremmat vaihtoehdot ja asioiden eteenpäin vieminen toimivamman työyhteisön hyväksi. Kehittämistyössä kannattaa hyödyntää työntekijöiden niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on, ei sanallista tietoa, vaan perustuu kokemukseen, omiin tietoihin ja taitoihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009,11–12.)

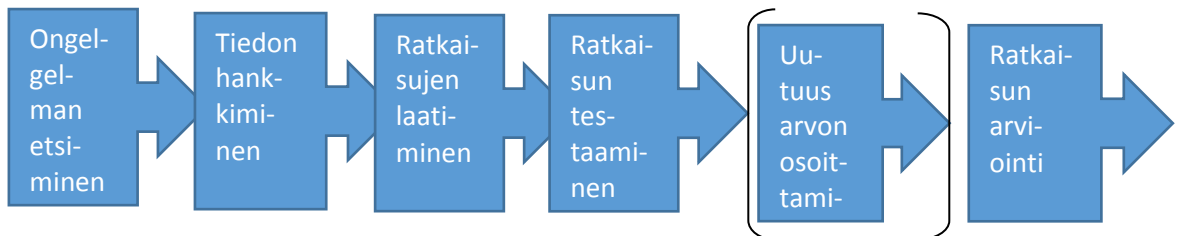
Kehittämistyöhön kuuluu prosessi, jolloin edetään asia kerrallaan suunnitelman kautta toteutukseen ja sen myötä arviointiin. Aina prosessi ei ole selkeästi jaettavissa eri vaiheisiin ja toisinaan joudutaan palaamaan asioissa taaksepäin, jotta haluttu tulos saavutetaan. Aluksi pitää tunnistaa kehitettävä kohde ja määritellä alustavat tavoitteet. Silloin, kun työssä on havaittu ongelma, kehittämistyö on ongelmaperustainen. Ongelmatilanteiden alustavat selvittelyt auttavat määrittelemään kehittämistehävän tarkemmaksi ja rajaamaan

työn onnistumisen kannalta epäolennaiset asiat pois. Jotta pääsee eteenpäin kehittämissankkeessa, aiheesta etsitään mahdollisimman paljon tietoa teoriasta ja käytännöstä. On selvitettävä nykytila, miten on ennen ollut ja mitä tehdään nykyään. Se, että ymmärtää kenelle tekee kehittämistyötä, auttaa löytämään tarkat tavoitteet työlle. Tietoa voi hankkia haastattelemalla, keskustelemalla sekä etsimällä dokumentoitua tietoa. Kaikki saatu tieto tulee kirjata ylös omilla ajatuksilla lisättynä. Kirjattuun tietoon on helppo palata myöhemminkin. Usein kehittämistehtävä on jonkun uuden luominen. Se voi olla tuotos, toimintatapa tai kehittämisidea. Seuraavaksi tuleekin kehittämistehtävän tarkka määrittäminen, jotta tiedetään mihin ollaan menossa. Lisäksi tarvitaan mittarit, jotka auttavat tulosteen arvioinnissa myöhemmässä vaiheessa. Näiden jälkeen on vuorossa tietoperustan laatiminen olemassa olevasta kirjoitetusta tiedosta. Tietoperustan laatimisen myötä määrittyy kehittämistehtävä tarkemmin ja voidaan rajata itse kehittämiskohde. Näiden jälkeen tekijä voi suunnitella aiheeseen liittyvät prosessit ja miettiä oman lähestymistapansa, sekä menetelmät sen toteuttamiseen. Seuraavaksi valitaan lähestymistapa, millä kehittämistyötä tehdään. On olemassa erilaisia lähestymistapoja ja tekijän on hyvä tutustua niihin, jotta saadaan suunnittelu ja tutkimuksellisuus selkeämmin yhdistettyä kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11–12.)

Kehittämistyö on yleensä määrällinen eli kvantitatiivinen tai laadullinen eli kvalitatiivinen. Mikään ei kuitenkaan estä käyttämästä kehittämistyössä kumpaakin menetelmää. Käyttämällä erilaisia menetelmiä saadaan erilaisia ajatuksia, toisenlaisia näkökulmia ja enemmän tietoa. Menetelminä voi olla kysely, haastattelu, havainnointi, benchmarking sekä dokumenttianalyysi ja näitä kaikkia tai osaa voi käyttää yhteen kehittämistyöhön. Kehitettäessä asiantuntijatyötä, hyödynnetään vielä yhteisöllisiä keinoja, kuten aivoriihitoimintaa. Kehittämistyön tavoite on aina kuitenkin saada jotain muutosta aikaan, joten prosessissa tulisi olla runsaasti implementointiin eli muutoksen toteuttamiseen olennaisena osana kuuluvaa toimintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 25–49.)

Kehittämistyön tärkeänä osana on tulosten jakaminen prosessiin osallistuneille koko prosessin ajan. Loppuraportin tärkeimmiksi kohdiksi nousevat monesti kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin tarkka kuvaaminen ja tulosten arviointi. Viimeisenä on työn arvioiminen. Arviointia tehdään toki aikaisemminkin, mutta viimeisenä arvioidaan miten kehittämistyössä onnistuttiin. Mittareista saatujen tulosten pohjalta voidaan arvioida työn vaikutuksia ja työn etenemistä. Kehitettäessä työelämää nousevat eettiset säännöt pinnalle. Tekijän tulee olla rehellinen, huolellinen ja tarkka kehittämistyötä tehdessään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 25–49.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin soveltamalla konstruktivisen tutkimuksen prosessikaaviota, siitä on kuitenkin jätetty uutuusarvon osoittamisen pois, koska lomakkeen uutuusarvoa ei ehditty osoittaa opinnäytetyön valmistumiseen mennessä (kuvio 2). Tutkimukseen valittiin laadullinen menetelmä ja otettiin kaksi vastakkaista näkökulmaa rekrytoijat ja rekrytoitavat. Tutkimus toteutettiin tekemällä rekrytoijille teemahaastattelu ja rekrytoitaville sähköpostikysely.



Kuvio 2. Konstruktivisen tutkimuksen prosessikaavio (mukaillen) (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009.)

Espoo Catering on käyttänyt useita vuosia samoja haastattelu- ja itsearviointilomakkeita, tehdessään henkilöarviointia mahdollisista uusista työntekijöistä. Samojen lomakkeiden käyttäminen on haasteellista, koska sama henkilö on saattanut käydä ennenkin haastattelussa ja muistaa mitä kysyttiin. Näin ollen hänellä on paremmat mahdollisuudet ennakoida vastauksia kuin niillä, jotka ovat ensimmäistä kertaa haastattelussa. Rekrytoivat esimiehet ovat pitkään puhuneet, että pitäisi saada uudistetut henkilöarviointilomakkeet käyttöön. Uudistetuilla lomakkeilla voisi parantaa rekrytointikokemusta, lisätä työnantajamielikuvaa positiivisesti ja sen myötä saada ammattitaitoista henkilökuntaa paremmin palkattua Espoo Cateringille töihin.

Jotta rekrytointiprosessia ja materiaaleja pystyttiin kehittämään, piti ensin kartoittaa ja analysoida nykyinen tilanne ja lähtökohdat. Nykytilan analyysia varten kerättiin aineistoa sekä työntekijöiden että esimiesten ja asiantuntijoiden näkökulmasta. Aikataulullisesti oli järkevämpää järjestää työnantajan edustajille teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelutilaisuus ja työntekijöiden edustajille strukturoitu lomakekysely, jonka lähetettiin heille sähköpostitse ja he palauttivat sen täytettynä samalla tavoin.

4.1 Haastattelu aineistonhankintamenetelmänä

Haastattelu on joustava tapa saada suoraa tietoa tapahtumahetkellä. Haastattelu on vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä, jossa haastattelija näkee suoraan ilmeistä ja eleistä, miten haastateltava suhtautuu kysyttävään asiaan. Haastatteluiden on koettu olevan hyvin joustavia. Haastatteluita käytetään monesti silloin, kun halutaan sel-

ventää ja tai syventää näkökulmaa jostain asiasta, jos aihe on arka tai vaikea ja silloin kun aiheen vastaukset saattavat olla monitahoisia. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 34–35.)

Tyypillisimpiä laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat erilaiset haastattelut. Niitä voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä-, teema- tai avoimella haastattelulla. Haastattelu on menetelmistä yleisin. Suorista haastatteluista saa runsaasti tietoa kehittämisen kohteesta ja niiden on todettu olevan varmempia keinoja lähestyä asiantuntijoita, kuin lähettämällä heille kyselyitä. Kyselyihin vastaamiset saattavat jäädä usein toissijaisiksi työn priorisoinnissa. Usein kyselyihin unohdetaan myös vastata, vaikka olisi hyviäkin kehittämistoimenpiteitä mielessä. Laadullisissa menetelmissä yleensä tekijä on yksi tuottajista, joka haluaa kehittää toimintatapaa. Näin ollen valitaan tietty kohde, jota halutaan kehittää ja jota itse osallistumalla viedään eteenpäin. Tutkimuksen tekijä kerää tietoa ja tulkitsee niistä saadun tiedon hyödyllisyyttä. Siksi onkin tärkeää, että kehitettävä asia selitetään osallistujille mahdollisimman tarkasti, jotta saadaan hyödyllistä ja luotettavaa tietoa, joka voidaan hyödyntää parhaaseen lopputulokseen pääsemisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73–74.)

Haastattelu valitaan, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Haastattelut ovat yleensä joustavia. Haastattelija voi haastattelutilanteessa toistaa kysymyksen ja selventää sitä, jos kysymys on vastaajan mielestä epäselvä tai vaatii selvennystä. Tilanteessa voidaan oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä ja keskustella vastaajan kanssa dialogimaisesti aiheesta. Haastattelussa vastaukset ovat aina suullisia. Haastattelija voi luvan saatuaan nauhoittaa vastaukset ja jälkeempään litteroida ne kirjalliseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–77.)

Haastattelutilanteessa haastattelija pystyy havainnoimaan tilannetta paremmin. Hänellä on mahdollisuus tehdä omia muistiinpanoja siitä, miten asiasta puhutaan ja mitä siitä sanotaan. Haastattelusta saadaan suurin hyöty, kun pystyy kutsumaan haastatteluun sellaiset henkilöt, jotka tietävät kyseisestä aiheesta eniten. Haastattelun haasteena on ajan järjestäminen tilaisuudelle, siksi haastattelukutsut kannattaa lähettää ajoissa. Haastatteluun valmistautumiseen auttaa, jos vastaajat saavat kysymykset etukäteen, esimerkiksi yhtä aikaa haastattelukutsun yhteydessä. On korrektia kertoa haastateltaville, milloin ja missä haastattelu tapahtuu hyvissä ajoin, jotta he voivat suunnitella aikataulunsa sen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–77.)

Erilaisia haastattelumenetelmiä hyödynnetään erilaisiin tarkoituksiin. Lomakehaastattelua käytetään, kun halutaan testata muun muassa menetelmiä ja saatu aineisto on helppo määrittää lukuina eli kvantifioida tai silloin, kun vastausprosentin pelätään jäävän alhaiseksi. Lomakehaastattelu voi olla täysin strukturoitu, kun haastattelija haluaa vastaukset

kaikkiin kysymyksiin tiettyjen vaihtoehtojen sisällä ja haluamassaan järjestyksessä. Lomakehaastatteluun voidaan tehdä avoimia kysymyksiä, silloin kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu. Avoimet haastattelukysymykset ovat yleensä teemoitettuja aihealueittain, jotta haastateltavien on helppo seurata haastattelun kulkua. Teemoihin liittyy yleensä tarkentavia kysymyksiä, jotta tulee yhteneväinen kokonaisuus. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien mielipiteet, tulkinnat ja niistä kehittyvät merkitykset vuorovaikutuksessa. Vaikka teemahaastattelu on vapaampi, ei siinäkään voi kysellä, mitä mieleen juolahtaa. Tarkoitus on löytää rakentavia vastauksia tutkimuksen eteenpäin viemiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–77.)

Haastattelu sopii tutkimus- ja kehittämistöihin ja se onkin yksi käytetyimmistä aineiston hankkimiskeinoista. Haastattelulla saadaan uusia näkökulmia, selkeyttä ja syvyyttä asioihin. Haastattelulla saadaan kuvaa todellisesta elämästä. Se on vuorovaikutteista ja haastateltavien on pystyttävä luottamaan toisiinsa. Haastattelijan on huomioitava haastateltavan äidinkieli, kulttuuritausta, koulutus ja paikka, missä haastattelu pidetään. Häiriötön ympäristö rauhoittaa tilaisuutta. Haastattelu on kuten mikä tahansa muukin dialogi, joten on hyvä aloittaa kevyellä keskustelulla ennen kuin siirrytään aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–77.)

Haastattelut on hyvä nauhoittaa, koska silloin haastattelija voi keskittyä haastateltavien tarkkailuun kuten eleisiin ja ilmeisiin. Haastattelun jälkeen on varattava aikaa aineiston auki kirjoittamiselle eli litteroinnille. Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. Silloin kun sisältö on tärkein, voidaan litteroida rennommin käyttämällä puhekieltä. Jos haastattelun tulosten kannalta käytetyt sanat ovat merkityksellisiä tutkimukselle, tulee litterointi tehdä sanasta sanaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95–97.)

Tutkimukseen valittiin kaksi erilaista näkökulmaa rekrytoinnista, esimiesten ja työntekijöiden. Mietittäessä, millaisella menetelmällä tutkimus kannattaisi toteuttaa, valinnaksi tuli teemahaastattelu rekrytoiville esimiehille ja asiantuntijoille. Tähän työhön soveltui parhaiten konstruktivinen tutkimus. Tutkimuksen tulosten avulla tavoitteena on saada kehitysehdotuksia nykyiseen käytäntöön. Haastattelun kysymykset muotoutuivat rekrytoinnin ongelmakohtien selvittämiseen liittyviin asioihin, kuten rekrytointiprosessiin, haastateltavaksi kutsuttavien valintaan, haastattelutilanteeseen ja henkilöarviolomakkeisiin (Liite 2). Valmiit kysymykset hyväksyttiin toimitusjohtajalla, jonka jälkeen ne lähetettiin työnantajan edustajille, jotta he voivat miettiä vastauksia jo etukäteen ennen haastattelua. Teemahaastattelun toteuttaminen ryhmähaastatteluna sopi tähän työhön hyvin, koska haastattelun on tarkoitus olla avoin ja dialoginen. Ryhmähaastattelun etuna on sen suoma

avoimen keskustelun mahdollisuus, jonka aikana haastateltavat saattavat muistaa lisää asioita, joita tulee ottaa huomioon suunniteltaessa henkilöarviolomakkeita.

Ensimmäisessä haastatteluryhmässä oli neljä Espoo Cateringin pohjoisen puolen alue-esimiestä. Alaisia heillä on 31 - 50 henkilöä. Heistä kaikki ovat osallistuneet viimeisen vuoden aikana rekrytointiprosessiin yhdestä kymmeneen kertaa. Toisessa haastatteluryhmässä oli neljä eteläisen puolen alue-esimiestä. Heillä alaisia on 31 - 48 henkilöä. Tämänkin ryhmän jäsenet olivat osallistuneet yhdestä kymmeneen rekrytointiprosessiin viimeisen vuoden aikana. Kolmanteen haastatteluryhmään kutsuttiin kaksi asiakaspäällikköä ja kaksi ravitsemuspäällikköä sekä edustuksen ravintolapäällikön. Paikalle pääsi asiakaspäälliköt ja yksi ravitsemispäällikkö. Asiakaspäälliköistä toinen vastaa henkilöstöravintoista, hoivapalveluluista, kokous- sekä vierastarjoiluista ja toinen kouluista ja päiväkodeista, sopimusravintoloista. Ravitsemispäällikkö toimii isohkon hoivapalveluiden keittiön esimiehenä. Haastateltavilla on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota voi hyödyntää uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta pystyttiin keskittymään keskusteluun ja purkamaan tulokset rauhassa jälkeensä.

Kolmelle ensimmäiselle ryhmälle haastattelut toteutettiin niin, että he olivat saaneet avoimet kysymykset aikaisemmin ja he olivat voineet miettiä vastauksia jo valmiiksi. Kysymykset käytiin ryhmissä läpi ja tilaisuudet nauhoitettiin. Toimitusjohtaja sai kysymykset etukäteen itselleen ja hänen kanssaan oli kahden keskeinen haastattelu, jossa vastaukset kirjattiin samanaikaisesti ylös. Viides haastattelu jouduttiin toteuttamaan sähköpostikyselynä, koska haastateltava alue-esimies oli estynyt osallistumaan mihinkään haastattelutilanteeseen (Liite 2).

Haastattelurunko rakennettiin tietoperustan ja nykyisen rekrytointiprosessin pohjalta. Ensimmäisenä teeman aiheena oli rekrytointiprosessiin liittyviä asioita. Toisena aiheena oli haastateltavien valintaan liittyviä asioita. Kolmantena aiheena oli itse haastattelutilanteeseen liittyvät haasteet ja neljäntenä teemana oli haastattelu- ja itsearviointilomakkeiden toimivuuteen henkilöarviointimenetelmänä liittyvät asiat.

Kaikilla teemahaastatteluun osallistuneilla on vuosien kokemus rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Haastatteleamalla ryhmässä, sai paljon tietoa lyhyessä ajassa monelta henkilöltä. Haastateltavat muistivat toisten sanomisista asioita, joita eivät olleet muistaneet, kun miettivät kysymyksiä itsekseen. Toisin sanoen, he auttoivat itseään ja samalla toisiaan. Haastatteleamalla sai paljon paremmin uusia näkökulmia esille, jotka auttoivat luomaan uudet haastattelulomakkeet haastatteliijoille ja itsearviointilomakkeen haastateltaville rekrytointitalanteeseen.

4.2 Kyselyn toteuttaminen

Kysely on yleisimmin käytetty aineistonkeruutapa. Sen suurin etu on laajuus, jolla se voidaan toteuttaa. Kyselyn voi lähettää todella suurelle määrälle ihmisiä. Haasteeksi nousee kyselyn vastaanottajan saaminen vastaamaan. Vastaajat eivät välttämättä koe asiaa omakseen ja jättävät vastaamatta. Kyselyitä tulkitaan niin, että kvantitatiivisilla keinoilla tulee enemmän pinnallista, mutta kuitenkin luotettavaa tietoa. Kvalitatiivisin keinoin tulee syvempää tietoa, mutta sitä on hankala yleistää. Tehtäessä kyselytutkimusta on pidettävä mielessä, että sillä saadaan määrällisiä tutkimustuloksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 108–109.)

Kyselylomakkeen laatiminen alkaa suunnittelulla, jotta se vastaa kehittämistyön tavoitteisiin. Lomakkeessa kysytään vain sellaisia asioita, joilla on merkitystä kehittämistyön valmistumisen kannalta. Lomakkeen ulkoasuun ja kysymysten määrään tulee kiinnittää huomiota. Mitä pidempi kysely, sitä haasteellisempaa on saada vastauksia. Vastausajan tulisi olla enintään 15–20 minuuttia. Onnistuneessa kyselyssä tulisi muistaa seuraavat asiat, laadi selkeät ja tarkat kysymykset, mieluummin lyhyet kuin pitkät kysymykset, ei kaksoismerkityksellisiä kysymyksiä, jätä vaihtoehdoksi ”ei mielipidettä”-kohta, monivalintavaihtoehdot ovat hyviä, mieti tarkkaan kysymysten määrä sekä niiden järjestys, käytä yleiskieltä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 115–118.)

Ongelmien ratkaisussa auttaa tietynlaisen analyysimenetelmän valinta. Tuloksia voi purkaa joko määrällisellä tai laadullisella analyysillä. Toisinaan analysoitava ongelma voi olla näiden kahden välilläkin. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan saada syventäviä näkökulmia ja siitä saatua aineistoa voidaan käsitellä väljemmin. (Aineistoanalyysimenetelmät 2009).

Tähän opinnäytetyöhön valittiin laadullinen analyysi, koska siitä saatavassa aineistossa keskitytään vallitsevaan esiintymisympäristöön, taustaan, tarkoitukseen, merkitykseen, ilmaisuun sekä kieleen liittyviin näkökulmiin. Valintaan vaikutti myös tietoperustasta saatu kattava ohjeistus kyselyn laadintaan ja tulosten monipuolinen käyttömahdollisuus.

Kyselyn vastaajiksi valittiin harkinnanvaraisesti viisi viimeisen vuoden aikana Espoo Cateringille palkattua henkilöä. Kyselyn tarkoitus oli selvittää, minkälainen näkökulma heillä on Espoo Cateringin henkilöstöhankintatavasta. Tavoitteena oli saada työntekijöiltä kehitysehdotuksia siihen, miten rekrytointiprosessia ja henkilöarvointilomakkeita voidaan kehittää. Kyselyn kysymykset oli laadittu saman teeman mukaisesti kuin työnantajien haastat-

telun kysymykset, jotta vastauksia voi vertailla keskenään työnantajien vastaajien kanssa. Teemoina olivat rekrytointiprosessi, valinta, haastattelu ja lomakkeet (Liite 3). Kysely lähetettiin vastaajien työ sähköpostiin ja he saivat käyttää työaikaa kyselyyn vastaamiseen. Kaikilta viideltä vastaajalta tuli vastaukset viikon kuluessa kyselyn lähettämisestä.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Haastatteluaineiston analysointi alkaa lukemalla litteroitua tekstiä moneen kertaan. Lukemisen jälkeen aineistosta etsitään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Yksinkertaisin tapa analysoida haastatteluaineistoa, on laskea ilmiöiden esiintymismäärä. Ilmiöistä voi laatia erilaisia taulukoita, diagrammeja tai niiden laajuutta voi kuvata prosenttiluvuilla. Analysoitaessa haastatteluaineistoa määrällä ei korvata laatua, eikä määrä vaikuta analyysin toteutumiseen. Kehittämistyön alkuvaiheessa ei useinkaan tiedetä, kuinka monta haastattelua tulee tehdä, jotta saadaan riittävästi analysoitavaa aineistoa. Kaikki riippuu annetun tehtävän luonteesta ja annetuista tavoitetasoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 98–100.)

Kaikki kolme haastattelua nauhoitettiin ja ne litteroitiin lähes sanasta sanaan kirjalliseen muotoon. Litteroinnista jätettiin pois lauseissa toistuvat täytesanat. Aineiston kuuntelu ja kirjoittaminen kuitenkin auttoi työn eteenpäin viemisessä, koska ei tarvinnut muistella mitä kukakin oli haastattelussa sanonut. Ensimmäinen haastattelu kesti kaksi tuntia, toinen sekä kolmas ryhmähaastattelu tunnin ja kahdenkeskeinen haastattelu noin 45 minuuttia.

Työntekijöiden edustajilla oli viikko aikaa vastata kyselyyn, ja aineisto olikin kasassa jo neljän päivän kuluttua sen lähettämisestä. Aikaa vastaamiseen oli mennyt 10–20 minuuttia. Työntekijöiden vastaukset kyselyssä olivat suppeita, eivätkä kaikki olleet vastanneet ihan kaikkiin kysymyksiin. Tästä syystä vastaukset ovat tuloksissa lähes alkuperäisessä muodossa. Kenenkään vastaajan nimeä ei tulla mainitsemaan missään kohtaa.

Kyselyn tulosten analyysi alkoi erottelemalla aiheet teemoittain. Tämän jälkeen vastauksista katsottiin yhteneväiset vastaukset värikynällä merkitsemällä ja eriävät vastaukset merkittiin erivärillä. Kyselyn vastaukset olivat suppeampia kuin haastattelun, joten kyselyn analyysi sujui nopeasti.

Vastausten analysoinnin aloitettiin aluksi käymällä sekä haastateltavien että kyselyyn vastanneiden vastaukset yksitellen läpi. Työnantajan edustajat yhdistettiin alue-esimiehiin ja asiantuntijoihin, tällä saatiin yhdistettyä kolmesta ryhmästä kaksi. Seuraavaksi eroteltiin vastaukset teemoittain vetämällä erivärisillä yliviivauskynillä tekstin vasempaan reunaan

merkin jotta tiedettiin, missä kohtaa teema vaihtuu. Sen jälkeen tarkistettiin, oliko merkitylle alueelle jäänyt johonkin toiseen teemaan kuuluvia vastauksia ja tehtiin tarvittavat muutokset merkinnät teemaan päätetyllä värillä. Tämän jälkeen katsottiin kysymykset yksi kerrallaan läpi ja etsittiin siihen liittyvät vastaukset. Sen jälkeen katsottiin vastauksia tarkemmin ja eroteltiin samankaltaiset vastaukset eriävistä vastauksista. Samankaltaisuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kaikkia niitä vastauksia, joissa vastaajat kannattivat toisen vastaajan vastausta tai olivat asiasta samaa mieltä. Eriävät vastaukset ovat tuloksiin lisätyinä omina teksteinä. Sitten tarkistettiin, oliko jonkun haastateltavan vastaus poikennut täysin muiden vastauksista. Viimeisenä vielä tarkistettiin vastaukset, ettei mitään jäänyt huomioimatta.

Haastattelu- ja kyselyaineistojen perusteella laadittiin koeversio henkilöstöarviointilomakkeista. Lomakkeiden laatimisen jälkeen kutsuttiin työnantajanedustajat kommentoimaan lomakkeita. Heidän korjausehdotusten jälkeen lomakkeet viimeisteltiin ja ne lähetettiin vielä kertaalleen tarkistettavaksi asiakaspäälliköille, alue-esimiehille, henkilöstöasioidenhoitajalle sekä toimitusjohtajalle. Tarkistuksen jälkeen lomakkeet otettiin seuraavassa haastattelutilanteessa käyttöön. Arviointia ei lomakkeiden toimivuudesta voi yhden kerran perusteella vielä sanoa, vaan lopullinen arviointi tehdään noin vuoden käytön eli noin viiden kokeilukerran jälkeen. Lomakkeiden kysymysten järjestystä pystytään vaihtamaan ja mahdolliset epäolennaiset kysymykset voi poistaa ja ottaa käyttöön vaihtoehtoisia kysymyksiä.

5 Rekrytoijien ja työntekijöiden käsityksiä rekrytoinnista

Tässä luvussa esitellään rekrytoijien ja työntekijöiden käsityksiä rekrytointiprosessista ja sen nykytilasta ja kehitysehdotuksista. Aluksi esitellään työnantajan edustajien haastattelujen aineistosta esiin nostetut teemat. Aloitetaan prosessista, jonka jälkeen käydään läpi seikat jotka vaikuttavat siihen ketä kutsutaan haastatteluun, itse työhaastattelu ja lopuksi lomakkeisiin liittyvät kysymykset. Työntekijöiden edustajien kyselyn vastaukset ovat teemoitettu alkaen työhön hakemisesta, haastatteluun kutsumisesta, itse haastattelusta ja näkökulmista jotka liittyvät omakohtaisiin kokemuksiin työhaastattelussa käytettäviin lomakkeisiin.

Viimeisessä osiossa on kehittämisehdotuksia rekrytointiprosessiin ja henkilöarvioinnin lomakkeisiin työn tuloksiin perustuen. Kehitetyllä rekrytointiprosessilla ja uudistetuilla lomakkeilla on tarkoitus tukea rekrytointia ja saada ammattitaitoista henkilökuntaa keittiöihin.

5.1 Alue-esimiesten ja asiantuntijoiden käsityksiä rekrytoinnista Espoo Cateringillä

Alaluvuissa käydään haastateltavien vastaukset läpi teemoittain. Ensimmäisenä aiheena ovat rekrytointiprosessiin liittyvät vastaukset. Toisena aiheena ovat työhaastatteluun kutsuttavien valintaan kuuluvat asiat. Kolmannessa kohdassa paneudutaan työntekijöiden haastatteluun ja neljännen kohdan vastaukset liittyvät henkilöstöarviointilomakkeisiin.

5.1.1 Espoo Cateringin Rekrytointiprosessi

Ensimmäisenä haluttiin tietää, mitä mieltä vastaajat ovat rekrytointiprosessista yleisesti ottaen. Haastateltavien mukaan koko prosessi on liian pitkä, kankea ja jäykkä. Pituudella haastateltavat tarkoittivat koko prosessin kestävän jopa kaksi kuukautta, ennen kuin uusi työntekijä on saatu palkattua. Hitauden takia saattaa hyviä ihmisiä mennä muualle töihin. Kankeuden he ajattelivat johtuvan täyttölupien odottamisesta. Tähän muutama alue-esimies korjasi, ettei enää tarvita, koska Espoo Catering on yhtiö.

Asiantuntijat lähestyivät rekrytointiprosessia toiselta kannalta, heidän mielestä vähemmän ihmisiä päättämässä haastateltavista voisi auttaa nopeuttamaan päätöksiä. Kaikkien ei tarvitse osallistua tähän vaiheeseen. Toimitusjohtaja ajatteli prosessin nopeutuvan sillä, kun kerralla haetaan useampaan pisteeseen työntekijää. Hänen mielestään joskus voisi kokeilla laittaa hakemuksen lehteen ja katsoa millaisia hakijoita sitä kautta tulisi.

Seuraavaksi selviteltiin, mihin työtehtävään on vaikeinta saada ammattitaitoista henkilökuntaa ja mistä vastaajat arvelevat sen johtuvan. Noin puolet alue-esimiehistä oli sitä mieltä, että kokin ja ruokapalveluesimiehen tehtäviin on vaikeinta saada ammattitaitoista henkilöä. Syynä tähän pidettiin sitä, että samoista henkilöistä kilpailee useampi yritys. Kokkien koulutustasossa on isoja eroja, ihan kaikista ei ole tekemään koulun tai laitoksen ruokia. Ja neljä viidestä alue-esimiehestä oli sitä mieltä, että kiertävien työhön ei saada henkilöstöä. Syynä voi olla se, että työalueena ovat kaikki Espoo Cateringin työpisteet. Työnkuvat tulisi avata hakijoille paremmin. Espoo Cateringilla kiertävä tarkoittaa kiertoa eri työpisteissä, kun toisilla se voi tarkoittaa kiertoa keittiön sisällä. Kiertävän työnkuva saatetaan kokea raskaammaksi kuin se on.

Asiantuntijoiden mielestä haastavinta on saada palkattua ravintolapääälliköitä ja keittiömestareita. Syynä pidetään palkkausta. Espoo Catering ei pysty kilpailemaan palkalla muiden yritysten kanssa. Asiantuntijoidenkin mielestä on haastavaa saada kiertäviä työntekijöitä. Työntekijät haluavat olla yhdessä paikassa töissä eivätkä siirtyä paikasta toiseen. Toimintajohtajan mielestä on haasteellisinta saada dieetikokkeja sekä ruokapalveluesimiehiä. Tähän hän arveli syyksi sen, että heitä valmistuu nykyään todella vähän.

Yhden asiantuntijan mielestä nykyään työtä arvotetaan eri tavalla kuin ennen. Toiset katsovat mitä jää tilinauhan alla ja toiset katsovat työaika. Olisi hyvä, jos henkilöstöeduista kerrottaisiin enemmän, koska neidän tulevat palkan päälle. Tietämättömyys vähentää hakijoiden määrää tai eri koulutuksen saaneet henkilöt hakevat koulutustaan vaatimattomaan työhön.

5.1.2 Työhaastatteluun kutsuttavien valitsemisen haasteet

Kysyttäessä vastaajilta miten haastateltavat valitaan, olivat vastaukset samansuuntaisia. Vastaajat kertoivat, että hakemuksista katsotaan onko alan koulutusta sekä työkokemusta. Lisäksi kiinnitetään huomiota ikään ja asuinpaikkakuntaan. Ikä ja asuinpaikka katsotaan vain siksi, että voidaan miettiä, mihin työpisteeseen henkilö sijoittuisi parhaiten, koska monet työntekijät haluavat nykyään työpaikan sijaitsevan lähellä kotia.

Haastateltavien valinta perustuu tällä hetkellä vastaajien mielestä liikaa koulutukseen. Työkokemustakin katsotaan, mutta pääpaino oli alue-esimiesten mielestä koulutuksessa. Asiantuntijat vastasivat haastateltavien valinnan perustuvan työkokemukseen ja koulutukseen. Työntekijöiden toiveena on monesti saada työpaikka kodin läheltä ja toteutamme näitä toiveita mahdollisuuksien mukaan. Alue-esimiehet kokivat, että he eivät edes aina

tiedä, millä perusteella hakijoita kutsutaan haastatteluun. Heidän mielestään hyviäkin hakijoita on pudotettu pois haastattelulistalta. Syytä tähän ei tiedossa.

Valinta tulisi vastaajien mielestä perustua enemmän työkokemukseen. Tällä hetkellä vastaajien mielestä koulutus on liian suuressa asemassa. Koulutusta pidettiin kuitenkin vastaajien mielestä tärkeänä, mutta työkokemuksesta on enemmän hyötyä. Työkokemuksen tulisi olla suuremmassa osassa. Työkokemuksesta selviää, mitä on oikeasti tehnyt työseen. Espoo Cateringin uusi palkkajärjestelmä antaisi alue-esimiesten mielestä mahdollisuuden palkata vähemmällä opinnoilla töihin, jos on muuten hyvä työntekijä, eikä ole loppututkintoa. Asiantuntijoiden ja alue-esimiesten mielestä voisi henkilön persoonaan ja alalle soveltuvuuteen kiinnittää enemmän huomiota sekä siihen, sopiiko henkilö avoinna olevaan työpisteeseen töihin.

5.1.3 Työhaastattelu Espoo Cateringilla

Kysyttäessä vastaajilta miten työhaastattelu etenee ja mitä aluksi tapahtuu, oli toimintajärjestys yhtenevä. Vastaajat katsovat aluksi, onko kaikki haastatteluun kutsutut tulleet paikalle. Haastateltavat jaetaan 4 - 6 henkilön haastatteluryhmiin ja viedään haastatteluhuoneeseen. Haastattelijat esittelevät itsensä ja he ovat etukäteen päättäneet kumpi kirjaa ja kumpi kyselee haastattelulomakkeen mukaan kysymyksiä hakijoilta. Etukäteen on sovittava parin kanssa, miten haastattelussa edetään. Kerrotaan Espoo Cateringista ja siitä, mitkä työpaikat ovat avoinna. Sitten alkavat haastattelukierrokset, jonka jälkeen kerätään todistukset ja mennään niitä tutkimaan. Samaan aikaan hakijat täyttävät itsearviointilomakkeet. Todistukset palautetaan ja kerrotaan, milloin ilmoitetaan valituille ja toivotetaan hyvää kotimatkaa. Toimitusjohtaja kertoi aluksi katsovansa hakijoissa odotustilanteen olemusta ja arvioivansa, kuinka haastateltava reagoi tilanteeseen ja millaisen vaikutelman antaa itsestään.

Esimiesten mukaan haastatteluihin valmistautuminen tapahtuu seuraavan kaavan mukaisesti. Kaikki vastaajat lukevat hakijoiden hakemukset. Lukemalla haastatteluihin valittujen hakemukset saa kuvaa henkilöstä ja voi alustavasti miettimään, mihin kohteeseen hakija olisi soveltuva. Hakemuksiin voi kommentoida, jos on jotain epäselvää, kuten aukko työkokemuksessa tai vaikuttaa hyvältä hakemuksen perusteella. Hakupapereista voi selvittää onko ollut aikaisemmin Espoo Cateringilla töissä tai työssä oppimassa, silloin voi soittaa edelliseen paikkaan ja kysyä, miten henkilö on pärjännyt. Hakemuksista näkyy, millä suunnalla asuu, joten voi miettiä, olisiko hakijan helppo tulla töihin. Alue-esimiehet kyselevät kollegoilta avoinna olevien työpisteiden tiedot, jotta ne osataan kertoa haastattelutilanteessa hakijoille. Espoo Cateringin henkilöstöedut ja toiminnan tunnusluvut tarkistetaan.

Tärkeimpänä kohtana pidetään hakijan omaa esittelyä, jossa hakija voi vapaasti kertoa itsestään. Toimitusjohtajan mielestä on tärkeää selvittää syy, jos hakija on hakenut jo useamman kerran, eikä ole tullut valituksi. Samoin, jos hakija haluaa sisäisen siirron, niin miksi haluaa.

Kysyttäessä millaisena haastattelija näkee itsensä ja noudattaako tiettyä kaavaa haastattelutilanteessa alue-esimiesten, vastaukset vähän vaihtelivat. Osa pyrkii olemaan oma itsensä ja luomaan rennon sekä miellyttävän haastatteluilmapiirin, jotta haastateltavat eivät jännittäisi niin paljon. Osa on asiallisia ja ystävällisiä, mutta eivät kuitenkaan ala kaaveeraamaan hakijoiden kanssa. Asiantuntijat ja toimitusjohtaja kertoivat olevansa luovia, impulsiivisia ja luomaan rennon tilanteen. Aikataulussa pysyminen on tärkeää ja toisinaan voi jättää jonkun kysymyksen kysymättä. Kaikki tunnistivat olevansa Espoo Cateringin käyntikortteja ja edustavansa yritystä. Siistimpi pukeutuminen haastattelutilanteessa antaa hyvää kuvaa hakijoillekin.

Vastaajien mielestä haastattelutilanne ei anna kaikkea sitä tietoa, mitä tarvitsisi, jotta voi valita oikean henkilön oikeaan työtehtävään. Alue-esimiesten mielestä usein haastateltavat ovat jännittyneitä ja toiset menevät aivan lukkoon. Pitäisi saada tilanne rennommaksi, jotta hakijat voisivat olla omana itsenään. Haastateltavat peesaavat toisiaan vastauksissa. Ryhmähaastattelu on haastava kirjaajalle, jos on kuusikin haastateltavaa yhtä aikaa. Ei saa aukotonta henkilöhistoriaa niin lyhyessä ajassa. Peesaaminen haittaa erottautumista. Kaikkea tietoa ei saa haastattelun aikana. Monesti itsearviointilomakkeen täyttämisen jälkeen alkaa selkiytyä, kuka valitaan. Haastateltavat toivovat enemmän aikaa käydä hakupapereita ja työtodistuksia läpi. Haastattelutilanteessa mietitään jo, sopisiko henkilö tiettyyn työyhteisöön töihin. Ihan nuoret eivät välttämättä tule toimeen vanhemman väen kanssa. Henkilön historia jää vajaaksi. Vastaajien mielestä olisi hyvä, jos työnhakijalta voisi suoraan kysyä, onko hän työhaluinen, silloin kun työhistoriassa on tyhjiä aukkoja. Vastaajat pohtivat, olisiko mahdollista, että toisinaan voisi olla kaksi haastattelukierrosta. Esimerkiksi silloin, kun on kaksi yhtä hyvää hakijaa. Vastaajien mielestä ryhmähaastatteluissa on usein liian monta haastateltavaa. Ryhmäkokoja tulisi pienentää ja mahdollisuus esittää haastatteluissa spontaanisti tarkentavia kysymyksiä.

Asiantuntijoidenkin mielestä haastattelutilanne on haastava. Ei saa kaikkea tarvittavaa tietoa, kun on monta haastateltavaa samaan aikaan. Toiset pystyy puhumaan vieraiden edessä paremmin kuin toiset. Eräs haastateltavista kuvasi, että helmiä voi jäädä syrjään. Joku hiljaisempi hyvä työntekijä voi jäädä suulaan varjoon, jolloin työpaikka saattaa mennä väärälle henkilölle. Maahanmuuttajat eivät pärjää välttämättä niin hyvin kuin valtaväestö haastattelutilanteessa. Toimitusjohtajan mielestä koko haastattelutilanne on keinotekoi-

nen. Yksilöhaastattelussa voi saada paremman tuloksen. Ryhmähaastattelussa tukeudutaan toisten vastauksiin. Tilanne on jännittävä ja nopea. Maksimi tulisi olla seitsemän haastateltavaa kerrallaan yhtä aikaa.

Tämän osion viimeisessä kohdassa vastaajilta kysyttiin miten he huomioivat lainsäädännölliset asiat kuten yksityisyyden suojan haastattelutilanteissa. Vastaajat tiesivät, ettei voi kysellä henkilökohtaisuuksia, kuten lastentekoa tai siviilisäätystä. Tutustuttaessa hakijoiden todistuksiin, ei niitä levitellä muiden nähtäviksi. Toisaalta he kuitenkin toivoivat, että olisi selkeät ohjeet siihen mitä voi kysyä ja mitä ei. Kaikkien mielestä on hyvä, että on olemassa valmis kysymysrunko, jota noudattamalla ei pitäisi tulla niin sanottuja vääriä kysymyksiä.

Lainsäädännöllisten asioiden lisäksi asiantuntijat pohtivat, kuinka haastattelijoiden turvallisuus voitaisiin taata haastattelutilanteessa. Haastattelut tapahtuvat alkuillasta, eikä rakennuksessa välttämättä ole muita kuin haastattelijat ja haastateltavat paikalla. Heille on käynyt muutaman kerran niin, että haastateltava on alkanut käyttäytymään uhkaavasti.

5.1.4 Henkilöarviointimenetelmä lomakkeet

Kysyttäessä miten tämän hetkinen työhaastattelulomake palvelee haastattelutilannetta, vastaajat olivat samaa mieltä siitä, ettei lomake toimi hyvin. Vastaajien mielestä työhaastattelulomakkeessa on muun muassa turhia kysymyksiä ja sellaisia kysymyksiä, joihin kukaan ei vastaa kieltävästi. On sellaisia kysymyksiä, jotka eivät kerro työtaidoista mitään. Haastateltavien mielestä ei voi kysyä, minkälaisia taitoja haluaa kehittää uudessa työpaikassa, koska hakijat eivät aina tiedä, mihin työhön ovat hakemassa. Ei voi kysyä, mitä haluaa kehittää uudessa työssä, jos ei edes tiedä, mitä uusi työ pitää sisällään. Isoissa ryhmissä peesaaminen korostuu. Työhaastattelulomake on tukea antava ja sen kysymyksiä seuraamalla ja noudattamalla muistaa kysyä tarvittavat kysymykset. Jos henkilö on hakenut monta kertaa, voi olla vaikea saada sitä parasta tietoa. Olisi hyvä, jos eri ammatinimikkeille olisi omat kysymykset. Kysymykset voisivat olla enemmän toimenkuvakohtaisia.

Seuraavaksi kysyttiin, millaisia kysymyksiä haluaisit kysyä haastateltavilta? Alue-esimiesten mielestä on tärkeää selvittää erityisruokavalio osaaminen. Nykyään on paljon erityisruokavaliota noudattavia asiakkaita ja henkilöstön täytyy tietää, mitä heille voi turvallisesti tarjota. Toimenkuvaan liittyviä kysymyksiä olisi hyvä olla enemmän. Sellaiset kysymykset, jotka avaisivat henkilön persoonaa ja asennetta olisivat hyödyllisiä. Niistä paljastuisi, minkälaiseen työyhteisöön hakija sopisi parhaiten. Alue-esimiesten mielestä olisi

hyvä, jos ainakin esimiehille olisi kaksiosainen työhaastattelu. Lisäksi tieto siitä, mitä tekee juuri tällä hetkellä, koettiin hyödylliseksi. Kysymys siitä, työskenteleekö mieluummin yksin vai tiimissä auttaa työpisteen valinnassa, koska osassa työskennellään yksin. Silloin, kun haastateltavalta saa tietää tulevaisuuden suunnitelmat, voi jo vähän miettiä, haluaako työntekijä kehittää itseään urallaan. Tärkeää on selvittää, onko hakija halukas tekemään iltaja viikonlopputöitä, koska koulujen loma-aikoina siirrytään laitospuolen keittiöihin töihin ja ne ovat auki iltaisin ja viikonloppuisin. Asiantuntijoiden mukaan pitäisi pystyä katsomaan kysymykset aina haastateltavan ammattiryhmän mukaan. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tarvitaan enemmän hakijan ammattitaitoa koskevia kysymyksiä. Tarkentaville kysymyksille tulisi myös jättää aikaa. Lisäksi toimitusjohtajaa kiinnostaa miten hakija kuvailisi työpäiväänsä.

Kysyttäessä miten eri ammattiryhmien työhaastattelukysymykset tulisi jaotella ja pitäisikö kaikilta kysyä samat asiat, olivat vastaukset kaikilla samankaltaisia. Ruokapalvelutyöntekijöiltä voisi kysyä yleisiä keittiötyöhön liittyviä kysymyksiä. Kokeille ja palveluvastaaville voisi tehdä enemmän haettavaan työpaikkaan liittyviä kysymyksiä ja esimiehille täysin omat kysymykset. Palveluvastaavilta tulisi lisäksi kysyä yksintyöskentelystä ja kokeilta ammattitaitoon liittyviä kysymyksiä, jotta voisi erotella ammattitaitoa tarkemmin.

Haastattelutilanteeseen kuuluu, että hakijat täyttävät itsearviointilomakkeen haastattelun päätteeksi. Vastaajilta kysyttiin millainen itsearviointilomakkeen tulisi olla, jotta haastateltavien tiedot ja taidot tulisi paremmin arvioitua. Vastaajat olivat sitä mieltä, että kysymysten tulisi olla selkeitä ja yksinkertaisia, jotta tulisi vastaus siihen, mitä kysytään. Vastaajien mielestä tähän lomakkeeseen olisi hyvä saada mahdollisten suosittelijoiden yhteystiedot. Ne antamalla tietää, että hakija on aidosti kiinnostunut vaihtamaan työpaikkaa eikä ole polttanut siltoja takanaan.

Jokaiselle ammattiryhmälle tulisi olla räätälöidyt kysymykset erityisruokavalio-osaamisesta, kuten mitä gluteenittomuus tai maidottomuus tarkoittaa. Kokeilta voisi kysyä esimerkiksi mitä erityisruokavalioita täytyy huomioida tehtäessä jotain tiettyä ruokaa. Ruokapalvelutyöntekijäksi hakevilta voisi vastaavasti kysyä jonkun salaatin huomioitavat erityisruokavaliot. Palveluvastaavilta voisi kysyä jonkun välipalan huomioitavat erityisruokavaliot.

Vastaajat haluaisivat sellaisen kysymyksen, jolla voisi selvittää, kuinka hakija suhtautuu nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tämä auttaisi selvittämään, millainen hakijan persoona on eli meneekö heti paniikkiin vai osaako muuttaa toimintatapaa tilanteiden muuttuessa. Lisäksi, jos kysymyksissä tiedusteltaisiin hakijan tulevaisuuden suunnitelmia, saataisiin tie-

toa hänen työmotivaatiostaan ja halustaan kehittää itseään. Lisäksi eri-ikäisiin asiakkaisiin suhtautuminen kiinnosti vastaajia. Nuorimmat asiakkaat ovat päiväkodissa päivähoidossa olevia lapsia ja jos hakija ei pidä lapsista ja nuorista, hänet voidaan palkata mieluummin henkilöstöravintolaan. Itsearviointilomakkeen loppuun haluttiin vapaata kenttää, jotta hakija voisi kirjoittaa niistä asioista, joita pitää tärkeänä työnsaannin kannalta sekä joitain toimenkuvaan liittyviä kysymyksiä.

Kysyttäessä ovatko vastaajat ryhmä- vai yksilöhaastattelujen kannalla, koettiin kumpikin vaihtoehto hyväksi. Ryhmähaastattelut koettiin nopeammaksi ja halvemmaksi. Ryhmähaastattelun haasteeksi lueteltiin vastausten peesaaminen haastateltavien kesken, kysymysten yleinen taso ja henkilökohtaisempien kysymysten puute. Hyödyksi lueteltiin nopeus ja edullisuus. Yksilöhaastatteluissa koettiin saavan paremmin yksilöllisiä vastauksia, eikä voi peesata toista hakijaa. Henkilökohtaisempaa, jotta pystyy esittämään tarkentavia kysymyksiä enemmän. Vastaajilla oli yhtenäinen linja siitä, että ainakin esimiehet tulisi aina haastatella yksilöhaastattelulla ja ryhmähaastatteluissa olisi kolmesta neljään haastateltavaa per ryhmä.

Vertailtaessa yksilö- ja ryhmähaastattelujen hyötyjä löytyi molemmista hyvää ja kehitettävää. Yksilöhaastattelussa pystyy alue-esimiesten mielestä pureutumaan henkilön työkokemuksiin, harrastuksiin ja asenteeseen paremmin. Vastaukset ovat taatusti haastateltavan omia ajatuksia, eikä voi myötäillä muiden vastauksia. Voi paremmin kysellä tarkentavia kysymyksiä ja haastattelu on henkilökohtaisempaa. Alue-esimiesten mielestä voi paremmin keskittymään siihen ihmiseen, jotta hänelle sopiva työpiste olisi helpompi löytää. Asiantuntijoiden ja toimitusjohtajan mielestä ammatillinen osaaminen tulee paremmin esille ja saa hakijan omia ajatuksia selville. Kukaan muu ei voi vaikuttaa vastauksiin. Ryhmähaastatteluiden hyödyksi kaikki vastaajat mainitsivat nopeuden. Kaikki hakijat haastatellaan yhtä aikaa, jolloin säästyy aikaa ja näkee, miten haastateltavat toimivat ryhmässä. Samalla näkee, vastaavatko haastateltavat samalla tavalla kuin edelliset vastaajat, vai onko omia ajatuksia kysymyksistä.

Espoo Cateringilla on käytössään kielitaidon arviointilomake. Sitä voidaan hyödyntää silloin, kun ei olla ihan varmoja henkilön Suomen kielen taidoista. Vastaajilta kysyttiin ovatko he hyödyntäneet sitä ja millaista hyötyä siitä on ollut. Alue-esimiehistä osa oli käyttänyt sitä. Lomake koetaan työlääksi ja aikaa vieväksi. Lomakkeen ei koeta palvelevan käytännön työtä ja siihen toivottiinkin muutoksia. Asiantuntijat ja toimitusjohtaja eivät olleet käyttäneet lomaketta laisinkaan. Heidän mielestään sitä tulisi kuitenkin käyttää enemmän, jotta hakijan kielelliset taidot vastaisivat avoimen työpaikan vaatimustasoa. Näin saisi

myös ammatillista osaamista paremmin esille. Toimitusjohtajan mielestä lomakkeen käyttö edesauttaisi tilanteen hallintaa ja toisi hakijan oikeat taidot esille.

5.2 Työntekijöiden käsityksiä rekrytoinnista Espoo Cateringilla

Työntekijöiden mielipiteiden edustajiksi valikoitui viimeisen vuoden aikana palkattuja työntekijöitä. Työntekijät valittiin kyselyyn mukaan, koska heillä oli rekrytointiprosessi vielä hyvin mielessä. Kysely toteutettiin sähköisenä ja kysymykset olivat avoimia.

5.2.1 Töihin hakeminen

Ensimmäisenä kysymyksenä oli, kuinka he olivat saaneet tiedon avoimesta työpaikasta. Vastaajista kolme oli löytänyt hakemuksen netistä avointen työpaikkojen kautta. Vastaajista yksi oli saanut tiedon avoimesta työpaikasta Espoo Cateringin alue-esimieheltä. Vastaajista yksi oli soittanut suoraan alue-esimiehelle ja kysynyt työtä.

Kysyttäessä millaisia ajatuksia työpaikkailmoitus herätti, vastaukset vaihtelivat. Kahden mielestä ilmoitus herätti mielenkiinnon uusien haasteiden ja mahdollisuuksien takia. Yhden vastaajan mielestä ilmoitus oli kuivahko, mutta asiallinen. Ilmoitus oli antanut kuitenkin luotettavan kuvan yrityksestä. Yksi ei katsonut minkäänlaista ilmoitusta ja viimeinen ajatteli, että hän on etsimässä työtä, joten päätti hakea avointa työpaikkaa.

Vastaajilta haluttiin mielipide siihen, minkälainen rekrytointi-ilmoitus saisi heidät kiinnostumaan avoimesta tehtävästä. Kahden mielenkiinnon herättäisi sellainen ilmoitus, joka olisi selkeä, tarkka ja josta löytyisi mahdollisimman paljon informaatiota työstä. Yksi haluaisi, että ilmoitus olisi käytännön läheinen, ei liian virallinen. Hakemuksen toivottaisiin olevan innostava ja jossa olisi kerrottu kaikki työtehtävään liittyvät asiat kattavasti. Yhden vastaajan mielestä ilmoituksen tulisi olla sellainen, joka saisi hakijassa aikaan fiiliksen, että hän olisi sekä sopiva, että haluttu työntekijä kyseiseen tehtävään. Yksi vastaajista oli kiinnostunut kaikista kokonaisuudesta koskevista rekrytointi-ilmoituksista.

5.2.2 Haastatteluun kutsuminen

Vastaajilta tiedusteltiin, miten heidät oli kutsuttu työhaastatteluun. Neljä viidestä vastaajasta oli saanut kutsun sähköpostiin. Sähköpostissa oli mainittu haastattelun aika ja päivämäärä sekä pyydetty ilmoittamaan mahdollisesta esteestä saapua paikalle. Yksi viidestä vastaajista oli itse sopinut haastatteluajan soittamalla.

Seuraava kysymys koski haastatteluun kutsumistapaa. Tarkoitus oli selvittää miten vastaajat olivat kokeneet kutsumistavan ja kuinka he olisivat halunneet tiedon saada. Yhden mielestä soittamalla kutsuminen olisi ollut henkilökohtaisempaa. Silloin olisi tullut tunne, että hänen hakemukseen on paneuduttu. Kolmen mielestä tapa oli hyvä ja sopiva. Yhden mielestä tapa oli kuivan asiallinen. Kaksi olisi halunnut saada tiedon haastattelusta soittamalla. Kahdelle sähköinen kutsuminen oli hyvä. Yhdelle, joka oli sopinut tapaamisen puhelimesta, sopi se tapa.

Seuraavaksi vastaajilta haluttiin tietää, mitä eri osioita he havaitsivat rekrytinnissa olevan. Kolme vastaajaa muisti haun, haastattelun ja valinnan. Yksi mietti itse tilannetta ja hänen mielestään rekrytinnissa on esittely, kysely ja itsearviointi. Yhden mielestä kartoitetaan, haastatellaan, valitaan ja sitten on koeaika.

5.2.3 Näkökulmia haastattelutilanteeseen

Kysyttäessä, kuinka moni on ollut ryhmähaastattelussa ennen Espoo Cateringille tuloa, kolme vastaajista ei ollut aikaisemmin ollut ja yhden näistä mielestä se oli jännittävä tilanne. Kaksi vastaajista oli ollut aikaisemminkin ryhmähaastattelussa.

Kysyttäessä vastaajilta, kuinka monta henkilöä oli osallistunut heidän kanssaan samaan työhaastatteluun, vastaukset vaihtelivat. Yhden mielestä haastatteluun oli osallistunut noin kymmenen henkilöä. Yhden mielestä hänen kanssaan oli ollut haastattelussa kahdeksan henkilöä. Yhtä oli haastateltu yksistään ja kahden mielestä haastateltavia oli ollut yhtä aikaa viidestä kuuteen henkilöä.

Kysyttäessä vastaajilta, miltä ryhmähaastattelu tuntui, mielipiteet jakautuivat selvästi. kahden mielestä tilanne oli ollut kiusallinen ja epämielinen. Työhaastattelu koettiin kuitenkin jännittäväksi tilanteeksi, eikä siihen olisi haluttu muita haastateltavia mukaan. Kahden mielestä ryhmähaastattelu oli mukava ja rento. Yhden mielestä haastattelutilanne oli hyvin organisoitu ja rauhallinen, vaikka ihmisiä olikin ollut paljon paikalla.

Vastaajilta tiedusteltiin, mitä eroa on yksilö- ja ryhmähaastattelulla. Haastateltavien mielestä yksilöhaastattelu on henkilökohtaisempi, tarkempi ja mukavampi. Sen koettiin vievän enemmän aikaa, jonka takia varmasti suositaan ryhmähaastatteluita. Haastateltavien mielestä ryhmähaastattelussa ehtii miettiä omaa vastausta kauemmin, kun odottaa omaa vastausvuoroaan. Vastaajat kokivat, että ryhmähaastattelussa tapaa muita henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneet samasta työpaikasta. Ryhmähaastattelu koettiin tukalaksi ja ajateltiin, ettei ehkä saa sanottua niin paljon kuin haluaisi. Ryhmähaastattelussa haastatteli-

jalla ajateltiin olevan suurempi vastuu, jotta hän osaa bongata luonteenpiirteitä tällaisissa tilanteissa ja sitä kautta päätellä jotain työnhakijan sopivuudesta.

Vastaajilta tiedusteltiin, miten he saivat kerrottua haastattelussa osaamisesta ja työkokemuksesta. Haastattelijat olivat kyselleet vuorotellen kaikilta haastateltavilta kysymyksiä, joihin jokainen oli vuorollaan vastannut. Lopuksi jokainen oli täyttänyt itsearviointilomakkeen.

5.2.4 Näkökulmia henkilöarviointimenetelmään

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä kysymykset he kokivat hyödyllisiksi työnsaannin kannalta. Vastaajien mielestä osaamiseen liittyvät kysymykset koettiin erittäin hyödyllisiksi. Kahden mielestä epäolennaiseksi koettiin kysymys pahimmasta mokasta. Sen ei koettu hyödyttävän ketään, eikä sellaiseen haluta vastata. Sillä ei pitäisi olla vaikutusta työpaikan saantiin.

Vastaajilta kysyttiin, mitä heidän mielestään tulisi kysyä työhaastattelussa. Vastaajien mielestä sellaiset kysymykset, jotka liittyvät ammattitaitoon, koulutukseen ja työkokemukseen tuntuvat hyödyllisimmiltä. Hyväksi koettiin asenteeseen liittyvä kysymys, jossa tiedustellaan tunnetta, jos hakijaa ei valitakaan kyseiseen tehtävään. Ammattitaidon ylläpitämisestä toivottiin kysymystä ja miksi on hakenut avoinna olevaa työpaikkaa.

Vastaajat olivat kaikki tulleet valituksi siihen työpisteeseen, jota hakivatkin. Jos heitä ei olisi valittu, kolme olisi hakenut myöhemmin uudestaan vastaavaan työtehtävään. Kaksi ei vastannut tähän kysymykseen.

5.3 Kehittämisehdotukset

Rekrytoinnin haasteeksi on nousemassa ammattitaitoisen työvoiman saanti. Tämä on koettu viimeisen puolen vuoden aikana konkreettisesti. Espoo Cateringille ei ole saatu palkattua ammattitaitoisia kokkeja. Tämä luo haasteita päivittäiseen toimintaan tuottaa aterioita asiakkaille. Espoo Catering voi käyttää vuokratyöfirman työntekijöitä, mutta tänä syksynä ei sieltäkään ole saanut apua. Valitettavasti ongelma ei ole pelkästään Espoo Cateringin vaan työntekijöiden saaminen on haasteellista monella muullakin ravintola-alan yrityksellä.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämishanke, jonka toimeksiantaja oli Espoo Catering Oy. Työn tavoitteena kehittää rekrytointia ja tuottaa rekrytoinnin tueksi materiaalia työhaastattelu- ja

itsearviointilomakkeiden muodossa. Päivitettyjen lomakkeiden tarkoituksena on auttaa henkilöarvioinnin tekemistä rekrytointitilanteessa.

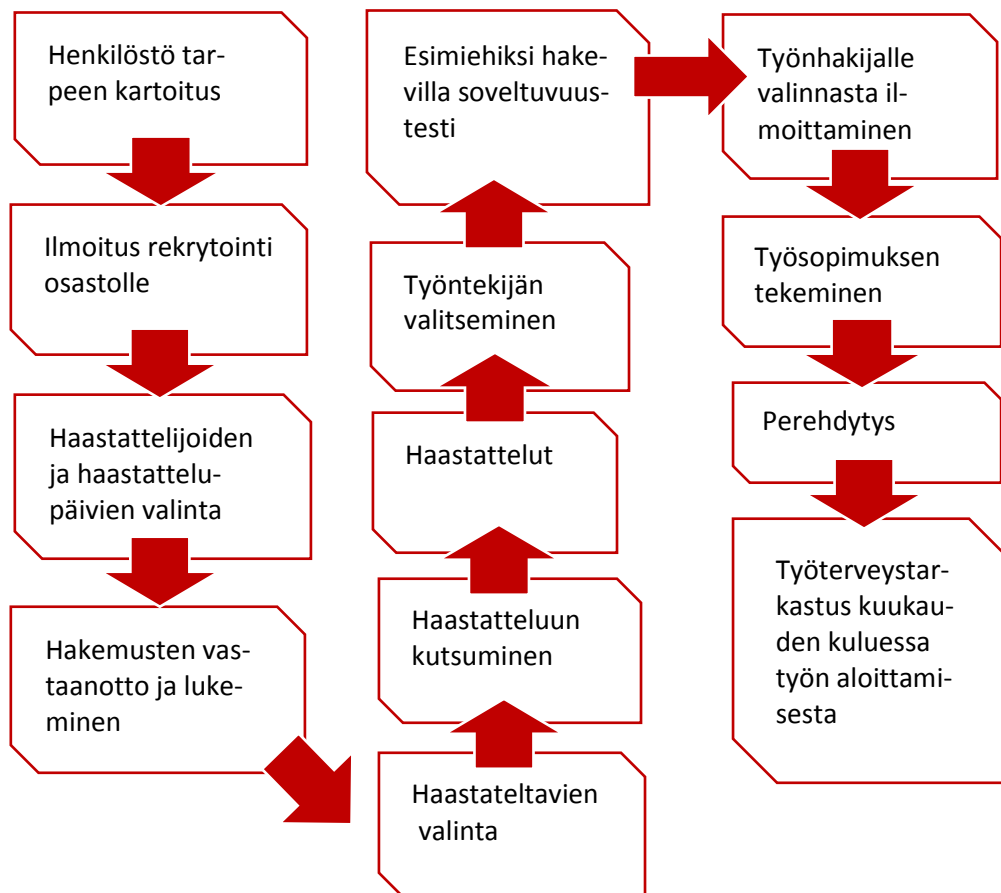
Ensin selvitettiin nykytila tutkimuksen avulla, joka toteutettiin teemahaastatteluna työnantajan edustajille ja sähköpostikyselynä työntekijöiden edustajille. Teemahaastatteluita oli kolme ryhmähaastattelua ja yksi kahden keskeinen haastattelu. Yhdeltä alue-esimieheltä haastattelun vastaukset tulivat sähköpostin välityksellä, hänen ollessa estynyt saapumaan haastattelutapaamisiin.

Aluksi haastatteluissa selvitettiin rekrytointiprosessin haasteita ja sitä, miten ne vaikuttavat työntekijöiden saatavuuteen. Prosessi itsessään koettiin aikaa vieväksi ja kankeaksi.

Työnantaja voisi yhtiöittämisen myötä nopeuttaa palkkaamista, koska enää ei tarvita täytölupia, vaan hyvä työntekijä voidaan palkata suoraan tarpeeseen. Silloin, kun Espoo Cateringille tulee avoimia hakemuksia, heistä voisi suoraan valita sopivan työntekijän, eikä tarvitse odottaa varsinaista hakuaikaa. Espoo Catering voi ottaa omalle vastuulleen koko rekrytointiprosessin hoitamisen, jolloin ei tarvitsisi käyttää kaupungin rekrytointiosastoa. Rekrytointiprosessin toivottiin olevan läpinäkyvämpi haastatteluun valittujen osalta. Toiveena olisivat selkeät perustelut, ketkä kutsutaan haastatteluun ja keitä ei. Prosessin ajateltiin nopeutuvan, jos hyvän henkilön löytyessä voisi heti haastatella ja palkata ilman hakuprosessia.

Työntekijöiden ja esimiesten käsitysten ja kehittämis ehdotusten perusteella tuotettiin uusi prosessikuvaus. Selkeämmästä rekrytointiprosessikuvauksesta pystyy helpommin seuraamaan, missä vaiheessa rekrytointia ollaan menossa ja mitä seuraavaksi tapahtuu.

Työn jakaminen on helpompaa, kun tehtäviä ei ole valmiiksi nimetty tietylle henkilölle (Kuvio 3). Rekrytointiprosessin kuvauksessa on käytetty samaa värimaailmaa jota yritys käyttää muun muassa servieteissä. Yhtenäinen värimaailma vahvistaa osaltaan teorian ja käytännön toimintaa.



Kuvio 3. Rekrytointiprosessi Espoo Catering Oy:llä

Seuraava teemahaastattelun aihe oli se, kuinka työhaastatteluun kutsutaan hakijoita. Tällä hetkellä vain henkilö, jonka alueelle haetaan työntekijää, näkee hakijoiden tiedot.. Alue-esimiehet toivoivat, että kollegatkin näkisivät kaikkien hakijoiden tiedot, jotta voisi hyödyntää kollegiaalista tukea. Heidän mielestään olisi hyvä yhdessä miettiä, kuka tai ketkä hakijoista olisivat parhaita avoimeen/avoimiin tehtäviin. Alue-esimiehet kokivat tarvitsevänsä enemmän aikaa perehtyä hakemuksiin ja kenet valitaan. Toisaalta yhden asiakaspäällikön mielestä päättäjiä on jo nyt liikaa, hänen mielestään yhdestä kahteen henkilöä voisi päättää, ketkä kutsutaan haastatteluun. Kehitysehdotuksena on, että kokeiltaisiin esimiesten kesken avointa tiedon saantia.

Haastatteluosiossa haluttiin saada näkökulmaa siitä, miten haastattelutilanne etenee ja millaisena ne koetaan sekä, millaisena haastattelijana näkee itsensä. Haastateltavilla oli yhtenäinen käsitys haastattelun kulusta. Ensinnä katsotaan, ketkä kutsutuista tuli paikalle sovittuna aikana. Seuraavaksi hakijat kutsuttiin haastatteluhuoneisiin, jossa esiteltiin haas-

tattelijat ja sitten aloitettiin haastattelu. Haastateltavat toivoivat etukäteen tietoa siitä, mil-laisiin paikkoihin haetaan henkilöä. Osoite, työntekijöiden lukumäärä ja annosmäärä olisi hyvä jakaa hakijoille tiedoksi heti haastattelun aluksi. Ehdotuksena on fläppitaulu, johon kirjoitetaan avoimet työpaikat, henkilöstö vahvuus ja minkä verran ruokaa tehdään päi-vässä. Fläppitaululta haastattelijat voivat kertoa hakijoille tarvittavat tiedot. Lisäksi haastat-teluryhmiä haluttaisiin pienentää eli maksimissaan neljä tai viisi haastateltavaa per ryhmä. Tämä nopeuttaisi haastattelutilannetta, eikä omaa vastausvuoroa tarvitsisi odotella niin kauan.

Henkilöarvioinnin lomakkeet herättivät paljon keskustelua. Lomakkeiden todettiin olevan aikansa eläneitä, eikä niistä koettu saatavan varsinaista hyötyä. Lomakkeissa on paljon negatiivissävytteisiä kysymyksiä, jotka ovat aiheettomia. Haastatteluista saatujen vasta-usten perusteella laaditut henkilöarviointilomakkeet halutaan ottaa käyttöön välittömästi niiden valmistuttua. Henkilöarviointilomakkeissa tulisi keskittyä enemmän ammatilliseen osaamiseen ja työmotivaatioon. Kysymykset laaditaan niin, että kaikille tulee aluksi samo-ja kysymykset. Tämän jälkeen tulee enemmän haettavan ammattinimikkeen toimenku-vaan liittyviä kysymyksiä. Henkilöarviolomakkeet koekäytetään muutaman kerran työhaas-tatteluissa ja jos niistä löytyy muokattavaa, se voidaan helposti tehdä vaihtamalla kysymys toimivampaan. (Liitteet 4 ja 5.)

Työpaikkailmoituksiin olisi hyvä saada avattua tehtävän kuvaus, jotta hakijat tietäisivät paremmin, mihin ovat hakemassa ja koska eri yrityksillä on erilaisia ammattinimikkeitä eivätkä hakijat aina tiedä, mihin tehtävään hakevat. Esimerkiksi, mitä tarkoittaa, jos työs-kentelee kiertävänä kokkina Espoo Cateringilla. Ilmoituksessa pitäisi selkeästi tulla esille työpisteiden vaihtuvuus ja henkilökohtaisen joustavuuden merkitys. Muutenkin ilmoituk-sissa työnantajasta tuleva ensivaikutelma on tärkeä, koska sen perusteella työnhakija päättää hakeeko hän yritykseen töihin vai ei.

Tutkimuksen perusteella työhaastatteluja voisi suunnitella toteutettavaksi osittain ryhmä-haastatteluna ja osittain yksilöhaastatteluna. Ruokapalvelutyöntekijät voi haastatella ryh-mähaastattelu periaatteella yhdellä haastattelukerralla. Kokit, palveluvastaavat ja ruoka-palveluesimiehet voisi aluksi haastatella ryhmähaastattelussa jonka jälkeen olisi vielä yk-silöhaastattelu ns. toiselle kierrokselle valituille kahdelle tai kolmelle henkilölle. Aikataulu-jen yhteensovittamisen haasteellisuuden takia, on mietittävä tarkkaan, keitä haastatellaan kaksi kertaan.

Asiantuntijat miettivät pitäisikö tehdä varalta poistumissuunnitelma uhkaavan tilanteen raukeamiseksi. Haastateltavat ovat tuntemattomia, emmekä tiedä miten he reagoivat eri

tilanteisiin. Haastattelutilanteessa haastattelijalla tulisi olla selusta vapaana, mahdollista poistumista varten. Ehdotuksena on, että Espoo Catering Oy:n toimistossa työskentelevät tekisivät riskien kartoituksen ja suunnitelman uhkaavan tilanteen varalle, jotta kaikkien olisi turvallisempi työskennellä siellä.

6 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö oli kehittämishanke, jonka toimeksiantaja oli Espoo Catering Oy. Työn tavoitteena kehittää rekrytointia ja tuottaa rekrytoinnin tueksi materiaalia työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeiden muodossa. Päivitettyjen lomakkeiden tarkoituksena on auttaa henkilöarvioinnin tekemistä rekrytointitilanteissa. Nykytilasta ja kehittämiskohteista saatiin tietoa tekemällä kolme teemahaastattelua työnantajan edustajille sekä sähköpostikysely työntekijöiden edustajille. Haastatteluiden ja kyselyiden perusteella työhön saatiin paljon hyvää aineistoa, jota pystyttiin hyödyntämään laadittaessa uusia työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeita henkilöarvioinnin työkaluiksi.

Olisi hyvä, jos rekrytointipäätökset tehtäisiin faktoihin perustuen. Tämä tarkoittaa, että olemassa olevien henkilöarviointimenetelmien tulisi olla luotettavia ja lähes kaiken kattavia. Vain siten yrityksillä on mahdollisuus löytää ne helmet, jotka ovat motivoituneita työhön, sekä itsensä kehittämiseen työn ohella.

6.1 Tärkeimmät tulokset

Rekrytoinnin nykytilan analyysiin valittiin kaksi näkökulmaa, työnantajan ja työntekijöiden. Aineiston kerääminen toteutettiin työnantajan edustajille teemahaastattelun muodossa avoimin kysymyksin. Työntekijöille lähetettiin sähköpostikysely, jossa oli teemoitettut avoimet kysymykset.

Haastatteluissa nousi esille rekrytointiprosessin pituus ja kankeus. Yhtiöittämisen toivotaan tuovan helpotusta, koska enää ei tarvita täyttölupaa palkata henkilöstöä. Rekrytointiprosessiin toivottiin sellaista kehitystä, että kaikki päättävät esimiehet näkisivät kaikki hakijat. Tämä auttaisi kollegiaalisessa tuessa, koska voisi yhdessä miettiä hakijaa ja mahdollista työpistettä.

Alue-esimiesten haastatteluiden vastausten perusteella haasteellisinta on palkata kiertäviä työntekijöitä. Asiantuntijoiden mielestä haasteellisinta on saada palkattua kokkeja ja ruokapalveluesimiehiä. Ratkaisuksi haastateltavat toivoivat työhakuilmoituksiin selkeät työnkuvat avoimesta ammattinimikkeestä, koska eri työnantajilla ammattinimikkeet tarkoittavat eri asioita.

Haastatteluissa nousi esille alue-esimiesten keskuudessa epäselvyys siitä, kuinka työhaastatteluun kutsuttavat valitaan. Haastateltavaksi kutsuttujen valinta on tuntunut vähän epäselvältä tai jopa epäreilulta. Haastateltavaksi kutsuttuja oli poistettu ilman perusteluja. Alue-esimiehillä on paljon kokemusta vuokratyöfirmojen työntekijöistä. Toisinaan sitä kaut-

ta on löytynyt hyviä vakituisia työntekijöitä. Asiantuntijoiden kanttaisi ottaa huomioon kentän kokemukset työnhakijoista.

Työhaastattelutilanne on monelle työnhakijalle jännittävä tilanne varsinkin, jos ei ole koskaan ollut ryhmähaastattelussa. Haastattelutilanne pyritään pitämään rennon asiallisena, jotta saataisiin kunnon vastauksia. Honkanenkin (2005, 113–114) kehottaa alkujännityksen purkajaksi helppoja kysymyksiä kuten: ”löysitkö helposti perille?” Ryhmähaastattelussa täytyy olla tarkkana, että kaikki hakijat saavat samanlaisen mahdollisuuden vastata. Kysymykset kysellään valmiin rungon mukaan ja satunnaisessa järjestyksessä, niin ettei aina sama henkilö vastaa ensimmäisenä tai viimeisenä. Ryhmähaastattelun haasteena on se, jos henkilöt vastaavat kaikki samalla tavalla. Ryhmähaastattelun hyötynä on ajan säästäminen ja hakijoiden paineensietokyvyn huomaaminen jännittävässä tilanteessa. Espoo Cateringilla työskentely tapahtuu pääsääntöisesti koulujen ja päiväkotien keittiöissä ja niissä on hyötyä ulospäin suuntautuneisuudesta.

Haastatteluissa heräsi keskustelua ryhmähaastatteluiden koosta, jotka ovat toisinaan liian suuria. On ollut jopa kahdeksan hengen ryhmiä. Toiveena olisi, että ryhmähaastatteluun osallistuisi enimmillään neljästä viiteen haastateltavaa kerrallaan. Tämän kokoinen ryhmä olisi helpompi hallita, eikä työhaastattelussa olevien tarvitsisi odotella vastausvuoroaan liian kauan. Haastattelijalle ja kirjaajallekin jäisi paremmin aikaa tutustua hakijoiden persoonaan paremmin, kun vastaajia olisi sopivampi määrä kerrallaan.

Yhtenä työn tavoitteista oli saada haastatteluista aineistoa, jonka pohjalta saisi työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeiden kysymyksiin pohjaa. Haastateltavat nostivat esille monta tärkeää kohtaa, joita tulisi henkilöarviointilomakkeissa huomioida, jotta rekrytointi onnistuisi paremmin. Ensimmäisenä puheeksi nousi työnhakijoiden menneisyys ja suosittelijat. Henkilöarviointilomakkeissa tulisi olla kohta, johon voisi mahdolliset suosittelijat lisätä. Tärkeäksi koettiin saada hakijoilta tietoa ammatillisesta osaamisesta. Itsearviointilomakkeisiin toivottiin lisäksi kohtaa, jossa kysyttäisiin jokaisen ammattinimikkeen työnkuvaan liittyviä erityisruokavalioiden valmistusta koskevia huomioita.

Työntekijöiden edustajista kaikki oli valittu juuri siihen työtehtävään, johon olivat hakeneet. Heidän kohdallaan voidaan puhua onnistuneesta henkilöstöhankinnasta. Kovin moni ei ollut aikaisemmin osallistunut ryhmähaastatteluun ja se koettiin jännittäväksi. Kahden mielestä ryhmähaastattelu tuntui jopa kiusalliselta, koska oli paljon muitakin haastateltavia. Kysymyksiin vastaaminen oli kuitenkin sujunut kaikkien mielestä hyvin. Kaikki kyseeseen vastaajat osallistuisivat mieluummin yksilöhaastatteluun, koska silloin haastattelija keskittyisi vain yhteen hakijaan.

Työhönhakuilmoitus oli työntekijöiden edustajien mielestä asiallinen, mutta kuivahko. Heidän mielestään työpaikkailmoituksen tulisi olla tarkempi, mitä haetaan ja mihin tehtävään. Haastattelukutsu olisi ollut miellyttävämpi saada soittona kuin sähköpostilla. Soittaminen olisi henkilökohtaisempaa.

Pahimman mokan kysyminen ei haastateltavien mielestä kuulu haastattelutilanteeseen, muuten kysymykset koettiin asiallisiksi. Haastateltavat halusivat enemmän kysymyksiä työkokemuksesta ja ammattitaidosta. Kaikki haastateltavat oli valittu hakemiinsa tehtäviin ja he olisivat hakeneet uudestaan, jos eivät olisi tulleet valituksi.

Heisilä ja Salojärven (2013, 119) mukaan strategisimpia asioita henkilöstöjohtamista mietittäessä on juuri rekrytointi, koska sen onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa koko yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tulevaisuudessa. Tämän takia Espoo Cateringin selkeytetty prosessikaavio tulee auttamaan jokaista rekrytointiin osallistuvaa ja opastamaan sen vaiheita kohta kohdalta. Selkeässä kaaviossa on mainittu jokaisen vaiheen ydin tekeminen. Henkilöt ja tarkemmat työohjeet on mahdollista listata erilliselle työohjekortille, joka on tarkoitettu vain yhtiön sisäiseen käyttöön. Julkisesti näytettävä kaavio pitää sisällään avainsanat rekrytoinnin eri vaiheista.

Tulosten perusteella kehitettiin rekrytoinnin tueksi työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeet, joiden tarkoitus on auttaa löytämään tarvittavaa ammattitaitoista henkilöstöä. Saatujen vastausten perusteella kehittämis ehdotukseksi nousi selkeämpi rekrytointikaavio, joka helpottaa rekrytointiprosessin etenemisen seuraamista ja tehtävien jakamista. Markkasen (2002, 9) sanoin rekrytointi on aina tapahtumaketju, joka lähtee työnantajan tarpeesta täyttää avoinna oleva työpaikka. Lisäksi Vaahtio (2005, 13–14) muistuttaa, että ammattitaitoisella rekrytointiprosessilla nousee yrityksen imago ja yrityksen arvot tulevat muidenkin yhteistyökumppaneiden tietoisuuteen.

Haastattelussa kaikki työnantajan edustajista olivat osallistuneet viimeisen vuoden aikana useampaan henkilöstöhankintaprosessiin. Kaikkien edustajien mielestä haastattelu- ja itsearviointilomakkeet tulee uusia, koska samat lomakkeet ovat olleet käytössä vuosikaudet. Yhtiöittämisen myötä positiivisen yrityskuvan luomien on tärkeää. Olemme yrityksemme käyntikortteja jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Omanlaisensa kohtaaminen on uusien mahdollisten työntekijöiden haastattelukin. On tärkeää luoda luottamuksellinen ja avoin haastatteluilmapiiri, jossa kysytään hyödyllisiä kysymyksiä. Honkanen (2005, 115) sanoo hyvän kuuntelijan ja haastattelijan tunnistavan siitä, että hän osaa tehdä jatkokysymyksiä.

6.2 Kehittämistyön arviointi

Rekrytointi aiheena oli itselleni tuttu, koska olen työssäni osallistunut lukuisia kertoja rekrytointiin lukemalla työnhakijoiden hakemuksia ja sitä kautta ollut päättämässä, keitä kutsutaan työhaastatteluun. Olen osallistunut työntekijöiden haastatteluihin sekä haastattelijan roolissa, että kirjurina. Aina rekrytointi ei ole päättynyt onnellisesti. Toisinaan hakijat haluavat kokeilla mahdollisuuksiaan työmarkkinoilla ja jotkut ovat hakeneet moneen paikkaan töihin ja valitsevat sitten itselleen parhaan työpaikan.

Rekrytointiprosessin ja henkilöstöarviointilomakkeiden kehittäminen nousi ajankohtaiseksi Espoo Cateringin yhtiöittämisen myötä. Espoo Catering Oy on tällä hetkellä Espoon kaupungin 100 prosenttisesti omistama In house -yhtiö, joka ei ole sidoksissa kaupungin määrittelemiin vakanssilupiin, vaan yhtiön on mahdollista palkata henkilöstöä nopeammalla syklillä havaittuun tarpeeseen.

Aloitin kehittämistyöni etsimällä kaikki vanhat versiot työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeista, joita käytetään henkilöarvointimenetelmänä rekrytoinnissa. Lomakkeita oli vähän muokattu vuosien varrella, eikä välttämättä parempaan suuntaan. Sävy oli muuttunut negatiivisemmaksi. Tämän jälkeen etsin tietoa netistä ja kirjoista. Rekrytoinnista on kirjoitettu lukematon määrä teoksia, opinnäytetöitä ja muuta aineistoa sekä suomeksi että muilla kielillä.

Seuraavaksi tuli päättää, mitä halutaan tietää ja keneltä tietoa saisi parhaiten. Päädyin luomaan avointen teemakysymysten sarjan, joiden avulla pystyisin luomaan ajantasaiset henkilöarviointilomakkeet. Päätin järjestää kolme teemahaastattelua, joihin kutsuin rekrytointiin osallistuvia esimiehiä ja sen lisäksi sähköpostikyselyn työntekijöille, jotka oli palkattu viimeisen vuoden aikana Espoo Cateringille töihin.

Haastatteluissa oli tärkeintä muistaa, ettei saanut johdatella vastaajia yhdenkään kysymyksen aikana. Halusin vastaajien omat mielipiteet ja näkemykset rekrytoinnista. Koska haastateltavat ovat osallistuneet rekrytointiin sekä haastatteluun kutsuttavien valitsijoina, haastattelijoina ja kirjureina, ovat nämä antaneet jokaiselle oman näkökulman rekrytointin toimivuudesta ja sen haasteista.

Pohdittaessa, kuinka luotettavina voi haastatteluiden vastauksia pitää, kun haastattelijana oli alue-esimiehillä kollega, joka tuntee haastateltavat ennalta ja tiedostaa olemassa olevat ongelmat ei aiheuttanut eturistiriitaa mielestäni missään vaiheessa. Haastattelutilan-

teessa olen saattanut johdatella ja ohjata huomaamattani kollegoilta sellaisia vastauksia, jotka edesauttoivat tulosten samankaltaisuuden muodostumista. En kuitenkaan näe tätä suurena mahdollisuutena, koska alue-esimiehillä on avoimet välit kollegoina ja jokainen pystyy tarvittaessa sanomaan oman mielipiteensä, vaikka se olisi täysin muista poikkeava.

Asiantuntijoiden vastausten kanssa on voinut käydä toisinpäin, kuin alue-esimiesten kanssa. Heiltä on saattanut tulla ohjaavia ja esimiesmäisiä vastauksia minulle, koska heidän mielestään alue-esimiesten osuutta rekrytoinnin alkuvaiheessa tulisi vähentää. Heillä on enemmän kokemusta erilaista työnhakijoista useammalta vuodelta, sen myötä heille on kehittynyt vaisto nähdä suoraan hakemuksista, keitä kannattaa kutsua haastatteluihin ja keitä ei.

Henkilöarviointilomakkeiden käyttöarvoa on pohdittu jo pitkään ja oli yhteinen tahtotila saada muutosta. Itse haastattelussa haastateltaville oli luontevaa olla jaettuna kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä koostui Pohjois-Espoon alue-esimiehistä, toinen ryhmä koostui Etelä-Espoon alue-esimiehistä ja kolmannessa ryhmässä olivat asiakaspäälliköt sekä hoivapuolen ravitsemispäällikkö. Tällä jaolla sai alueelliset haasteet ja onnistumiset paremmin selville. Haastatteluryhmien toisenlainen jakaminen olisi saattanut korostaa alueellisia sekä tuotannollisia eroja. Toimipaikkojen sijainti olisi noussut enemmän esille, koska osa Pohjois-Espoon kouluista ja päiväkodeista sijaitsee hankalan matkan päässä. Sekoittamalla ryhmät olisi voinut tulla aiheeseen kuulumattomia vastauksia, jos olisi alettu vertailemaan, kenen alueelle on hankalampi saada työntekijöitä. Nyt ryhmät olivat tasarvoiset alueittain ja vastaukset olivat muutenkin yhteneväiset kaikilta osa-alueilta.

Toisaalta, jos olisi pyytänyt haastatteluun sellaisia esimiehiä, jotka eivät prosessin osallistunut, olisi voinut saada uusia näkökulmia haastattelutilanteeseen. Silloin aineisto olisi ollut ehkä rikkaampaa. Heiltä olisi saattanut saada ehdotuksia rekrytointiprosessin sujuvuuteen ja vinkkejä sen notkeuttamiseen. Haasteelliseksi tilanteen olisi saattanut tehdä se, että haastattelemassa olisi heitä ylempi esimies, tämä voisi aiheuttaa vieraille esimiehille jännityksen tunteen. Tästä johtuen vastaajat eivät välttämättä uskaltaisi sanoa kaikkea ajattelemaansa suoraan.

Jos teemahaastattelu olisi toteutettu kyselynä, olisivat vastaukset olleet paljon lyhyempiä, kuten kävi työntekijöiden kyselyn kanssa. Monesti kysymyksiin vastataan lyhyillä yksittäisillä sanoilla tai lauseilla. Laajemmasta aineistosta löytää helpommin analysoitavaa aineistoa. Kyselyyn ei myöskään muisteta kirjoittaa kaikkea mitä asiasta tietää.

Valitsin työntekijöiden edustajiksi viisi viimeisen vuoden aikana palkattua työntekijää. Heillä on hakuprosessi parhaiten muistissa, jonka myötä he olivat luoneet itselleen oman käsityksensä ja kokemuksensa Espoo Cateringin rekrytoinnista. Nämä olivat ne seikat joiden takia olin kiinnostunut heidän vastauksistaan, etenkin, jos vastauksista löytyy jotakin samankaltaisuutta tai poikkeavia kokemuksia. Sain vastaukset kaikilta kyselyyn valituilta. Vastausten perusteella vastaajille oli jäänyt mieleen hyvin samankaltaisia kokemuksia Espoo Cateringille töihin hakemisesta ja haastattelusta, vaikka heidät oli palkattu eri aikoihin. Vastauksiin perustuen pidän tuloksia luotettavina. Jos olisin lähettänyt kaikille työntekijöille kyselyn, vastaukset olisivat olleet hyvinkin eriävät. Espoo Cateringilla on pitkään työskennelleitä suhteessa paljon, verrattuna moneen ravintolaan. Kaikki pitkään työssä olleet eivät ole aikoinaan osallistuneet työhaastatteluun, täten vastaukset olisivat voineet vääristyä. Saatuja tuloksia voi hyödyntää muissakin henkilöstöä koskevissa asioissa.

Nauhoittamalla haastattelut sain paljon tutkimusaineistoa. Litterointiin meni enemmän aikaa, kun osasin kuvitella. Se oli kuitenkin palkitsevaa, koska niin sain vastaajien kokemukset ja mielipiteet rekrytoinnista tietooni. Analysoin vastaukset litteroimallani aineistolla teemojen mukaiseen järjestykseen käyttämällä apuna erivärisiä yliviivauskyniä. Tämän jälkeen etsin jokaiseen kysymykseen vastaukset ja erottelin niistä vielä samankaltaiset ja eriävät vastaukset.

Työntekijöiden edustajille lähettämäni sähköpostikyselyjen vastaukset analysoin teemoittain. Vastaukset olivat lähes kaikkien kysymysten osalta yhteneväiset. Työntekijät ovat työssä eri puolilla Espoo Cateringilla, eivätkä tienneet toisistaan, joten he eivät pystyneet vaikuttamaan toistensa vastauksiin. Päädyin lähettämään työntekijöiden edustajiksi valituille henkilöille kyselyn, koska he ovat jo kertaalleen olleet haastattelutilanteessa. En halunnut luoda samankaltaista tilannetta, jossa on mahdollisuus peesata toisten vastauksia. Kyselyssä on paremmat mahdollisuudet saada vain yhden henkilön ajatuksia asiasta. Vastaukset olivat kuitenkin aika lyhyitä, eikä niitä perusteltu. Toisaalta, jos olisin kutsunut vastaajat yksilöhaastatteluun, olisivat he voineet kieltäytyä tulemasta kiireeseen vedoten. Vastaukset olisivat kuitenkin saattaneet olla moninaisempia ja rikkaampia aineistollisesti.

Kyselyyn vastaajat oli kaikki valittu Espoo Cateringille juuri siihen työtehtävään, jota he olivat hakeneetkin. Tästä syystä heille oli muodostunut positiivinen kuva yrityksestä. Ne henkilöt, joita ei ole yritykseen palkattu, ovat saattaneet muodostaa täysin erilaisen kuvan yrityksestä. Jos kysely olisi päätetty lähettää myös henkilöille, joita ei valittu avoimiin tehtäviin, olisi ehkä saatu toisenlainen näkökulma rekrytointiin ja sitä kautta rakentavaa palautetta, kuinka rekrytointi tulisi tehdä.

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteellista. Ajatuksia oli välillä liiankin kanssa ja niiden vieminen paperille ei ollut aina helppoa. Aineistoa on runsaasti olemassa ja kollegoilla on lisäksi hiljaista tietoa, jonka saaminen kirjalliseen muotoon on kallisarvoista. Lähdekritiikkiä olen oppinut tekemään kantapään kautta. Onkin ollut haasteellista valita juuri se tähän työhön sopiva näkökulma.

Haastatteluiden perusteella yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi rekrytointiprosessin selkeyttäminen. Selkeyttäminen alkoi prosessikaavion muokkaamisella. Etsin nykyisen prosessikaavion ja muutin rekrytointin vaiheet yksinkertaisimmiksi sekä yrityksen värimaailmaan sopivaksi. Henkilöiden vastuujakoa en tehnyt, koska se ei ollut pääroolissa tässä työssä.

Haastattelulomakkeiden uudistamisen aloitin keräämällä mahdollisimman paljon erilaisia kysymyksiä. Se jälkeen mietin, miltä ammattiryhmältä halutaan kyseinen kysymys kysyä. Seuraavaksi uudistin itsearviointilomakkeet. Kummatkin lomakkeet on kohdennettu tietyille ammattinimikkeelle. Lomakkeiden valmistumisen jälkeen lähetin ne kommentoitavaksi haastatteluihin osallistuneille, jonka jälkeen kutsuin osallistujat palaveriin, jossa tehtiin muutama muokaus kysymysten asetteluun ja sanamuotoon liittyen. Valmiita lomakkeita käytetään noin vuoden verran, jotta nähdään miten ne alkavat toimimaan käytännössä. Tarvittaessa tehdään muutoksia ja tarkoitus on saada ne vakituiseen käyttöön.

Tämän kehittämistyön tulosten positiivisena puolena näen sen, että tuottamani työhaastattelu- ja itsearviointilomakkeet otettiin heti käyttöön. Lomakkeiden hyödynnettävyys vahvistuu vuoden kuluttua käytöstä. Alustavat kommentit, jotka kuulin lomakkeista ensimmäisen haastattelun jälkeen vaikuttivat hyviltä, kysymykset olivat tuntuneet vähän vierailta, mutta toimivilta.

Rekrytointin prosessikaavion hyödynnettävyyttä, eikä käyttöä ole kokeiltu. Kaikki prosessikaaviot tulee hyväksyttää johtokunnalla ja yrityksen hallituksella, joten sen käyttöönotto alkaa aikaisintaan vuoden 2017 alussa. Käyttöönottoa saattaa hidastaa vielä helmikuussa 2017 vaihtuva työehtosopimus.

Pyrin olemaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa alue-esimiesten eli kollegoiden kanssa. Yhteistyö oli palkitsevaa ja alue-esimiehet varsinkin antoivat hyödyllisiä vinkkejä siihen, miten opinnäytetyössäni kannattaa edetä parhaan lopputuloksen saamiseksi. Itse olen tottunut siihen, että kaikki pitää tehdä itse, eikä apua pyydetä. Tämä kostautui loppuvaiheessa ja työn valmistuminen alkoi tuntua mahdottomalta.

Lähteet

Brandonj J. & Moris, D. 1994. Liiketoimintaprosessin uudistaminen, Re-engineering. WSOY. Helsinki.

Burkholder, N. Edwards Sr, P. & Sartain, L. 2003. On staffing; Advice and perspectives from HR leaders. Hoboken, N.J. : Wiley cop. United States of America.

Espoo Catering 2015. Espoon kaupungin omat työtilat. Yhteiset dokumentit. Intranet. Espoo Catering esittely, henkilöstöinfo. Luettu: 20.8.2015.

Espoo Catering toimintakertomus ja tilinpäätös 2014. Luettavissa: https://www.google.fi/search?q=espoo+catering+toimintakertomus&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=NU1YVaPkGMTRywO_9oDgBw#q=espoo+catering+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2014. Luettu 20.9.2015.

Helsingin uutiset 2016. Kokkiopiskelijoiden määrä romahti dramaattisesti - "Ammattilaisista huutava pula työpaikoilla". Luettavissa: <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/439556-kokkiopiskelijoiden-maara-romahti-dramaattisesti-ammattilaisista-huutava-pula>. Luettu: 22.11.2016.

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava Oy. Keuruu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Edita. Helsinki.

Hunt, S. 2007. Hiring Succes. John Wiley & Sons, INC. USA.

Jyväskylän yliopisto. Aineiston analyysimenetelmät. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>. Luettu: 18.7.2016.

Jyväskylän yliopisto. Aineiston analyysimenetelmät. Luettavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>. Luettu: 18.7.2016.

Kauppalehti 2016. Ravintoloissa järkyttävä pula työntekijöistä. Luettavissa:
<http://app.kauppalehti.fi/uutiset/ravintoloissa-jarkyttava-pula-tyontekijoista---ajoittain-vaikea-saada-ravintoloita-auki/g3E47pcU/paa uutiset>. Luettu: 22.11.2016

Lukka, K. 2014. Metodix -metoditietämystä kaikille. Luettavissa:
<https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/>
Luettu: 22.2.2016.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Helsinki.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus. Helsinki.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu - Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita. Helsinki.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät; Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY. Helsinki.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.

Saaritsa, S. 2016. Miksi kokki ei mene töihin? Luettavissa:
<https://www.pamlehti.fi/uutiset/uutinen-pam-lehti/2016/11/miksi-kokki-ei-mene-toihin.html?p1771=3>. Luettu: 22.11.2016.

Salli, M & Takalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsingin seudun kauppakamari.

Stredwick, J. 2000. Human resource management. Butterworth Heinemann. Oxford.

Sullivan, J. 2003. Becoming a great recruiter. Teoksessa, Nikolas C. Burkholder, Preston J. Edwards SR & Libby Sartain. On staffing Advice and perspectives from HR leaders, s. 62-63. Hoboken, N.J.Wiley cop. United States of America

Sundvik, L. 2005. Haastattelu arviointimenetelmänä. Teoksessa Honkanen, H. 2005. (toim.). Henkilöarviointi työelämässä, s.117. Edita. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa:

<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 26.1.2016

Työterveyslaitos 2014b. Rekrytointiprosessi. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx. Luettu: 14.8.2015.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Lappi, T. 2016. Vitriini. Suomen talous ei kestä vapaamatkustajia. Luettavissa:

<http://www.mara.fi/vitriini-2>. Luettu: 6.12.2016

Väestöliitto 2016. Perheystävällinen rekrytointi. Luettavissa:

<http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/perheystavallinen-rekrytointi/>. Luettu: 26.2.2016.

Wheeler, K. 2003. Leadership and recruiting Teoksessa, Nikolas C. Burkholder, Preston J. Edwards SR & Libby Sartain. On staffing Advice and perspectives from HR leaders, s. 64-67. Hoboken, N.J.Wiley cop. United States of America.

Yhteiskuntatieteellinen tietokirja 2016. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Aineistonhallinnan käsikirja. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>. Luettu: 18.7.2016.

Liitteet

Liite 1. Kohokohtia arjesta juhlaan - Espoo Catering -liikelaitoksen tarina

Espoo Cateringin -liikelaitoksen historia alkaa vuodesta 2004, jolloin toiminta keskitettiin Ruokapalvelukeskukseksi silloisen keskushallinnon alaisuuteen. Viisi vuotta myöhemmin matka jatkui kunnallisena liikelaitoksena teknisen ja ympäristötoimen toimialan kautta vuonna 2010 perustettuun Palveluliiketoimeen. Valmistamme päivittäin aterioita noin 55 000 asiakkaalle. Teknologian ja toimintatapojen kehittyminen ovat mahdollistaneet yhä suuremman ateriatuotannon ja keskittymisen asiakastyöhön.

Palvelujemme periaatteet:

Valtakunnallisesti roolimme on merkittävä terveyttä edistävänä ja ylläpitävänä toimijana. Edelläkävijänä aikaan saatu tuottavuus ja kustannustehokkuus ovat peruspilareitamme. Vuonna 2017 valmistuva keskuskeittiö parantaa tuoteturvallisuutta ja tehostaa toimintaamme. Sopimukset auttavat meitä onnistumaan palvelutilanteissa. Valmistamme sopimusten mukaiset tuotteet asiakkaidemme tilausten mukaan.

Laatu ja kilpailukyky:

Olemme tunnettu toimija ja tuotamme laadukkaita palveluja. Taloutemme on terveellä pohjalla. Meillä on hyvä yhteistyö asiakkaiden kanssa. Ohjaamme Aromi -tuotannonohjausjärjestelmällä ruokatuantoa ja tilauksia. Vastuullinen toiminta ja kestävä kehityksen hankkeet lisäävät ekologisuutta sekä kilpailukykyämme, samoin erinomainen hankintaosaaminen. Elintarvikehygienian mukainen omavalvonta takaa turvalliset tuotteet. Arvioimme järjestelmällisesti koko toimintaamme.

Asiakkaat ja asukkaat:

Koulutuksilla tuemme henkilöstömme palveluosaamista. Hyödynnämme eri tavoilla saamamme asiakaspalautteet. Ruokailijat ovat asiakasraatien kautta mukana palvelujemme kehittämisessä. Yhteisöllinen media tarjoaa aktiivisen keskustelukanavan kunta-laisten ja asiakkaiden kanssa. Sähköinen asiakastilausjärjestelmä on käytössä.

Ammattitaitoinen henkilöstö:

Espoo Catering on haluttu työnantaja ja työtämme arvostetaan. Keittiössämme työskentelee ammattitaitoisia ja työhönsä sitoutuneita henkilöitä. Prosessit ohjaavat toimintaamme. Tuemme henkilöstömme jaksamista, niin että sairauspoissaolojen määrä laskee edelleen. Kehitämme palkkausjärjestelmiä ja joustavaa palkitsemista. Positiivinen imago lisää mielenkiintoa työpaikkojamme. (Espoo Cateringin tarina 2015)

Liite 2. Kysymykset työnantajan edustajille

1. Mikä on ammattinimikkeesi ja työnkuvasi?
2. Kuinka monta alaista sinulla on?
3. Kuinka moneen rekrytointiprosessiin olet osallistunut viimeisen vuoden aikana? 1-5, 5-10, 10 tai enemmän.
4. Miten haastateltavat valitaan?
5. Mihin haastateltavien valinta mielestäsi perustuu tällä hetkellä?
6. Mihin haastateltavien valinta mielestäsi pitäisi perustua?
7. Kuvaile miten haastattelu etenee, mitä aluksi tapahtuu?
8. Miten koet haastattelutilanteet? Saatko kaiken tarvittavan tiedon haastateltavilta, jotta pysyit valitsemaan oikean henkilön oikeaan työtehtävään?
9. Miten valmistaudut haastattelutilanteeseen?
10. Millaisena haastattelijana näet itsesi? Noudatatko tiettyä mm. kaavaa?
11. Millaisena koet rekrytointiprosessin?
12. Miten haluaisit kehittää rekrytointiprosessia?
13. Mihin työtehtävään on vaikeinta saada ammattitaitoista henkilökuntaa? Mistä arvellet sen johtuvan?
14. Miten mielestäsi tämän hetkinen haastattelulomake palvelee haastattelutilannetta?
15. Millaisia kysymyksiä haluaisit kysyä haastateltavilta?
16. Miten jaottelisit eri ammattiryhmien haastattelukysymykset vai pitäisikö kaikilta kysyä samat asiat?
17. Millainen itsearviointilomakkeen tulisi olla, jotta haastateltavien tiedot ja taidot tulisivat paremmin esille?
18. Miten ja milloin olet hyödyntänyt kielitaidon arviointilomaketta? Millaista hyötyä olet siitä saanut?
19. Oletko ryhmä- vai yksilöhaastattelujen kannalla, perustele?
20. Mitä hyötyä on yksilöhaastattelusta?
21. Mitä hyötyä on ryhmähaastattelusta?
22. Miten huomioit lainsäädännölliset asiat mm. yksityisyyden suoja, haastattelutilanteessa?

Liite 3: Kysymykset viimeisen vuoden aikana palkatuille työntekijöille

1. Mistä sait tiedon avoinna olevasta työpaikasta?
2. Millaisia ajatuksia työpaikkailmoitus herätti sinussa?
3. Millainen rekrytointi-ilmoitus sai sinut kiinnostumaan avoimesta tehtävästä?
4. Miten sait tiedon haastattelusta?
5. Miten koit haastatteluun kutsumistavan?
6. Miten olisit halunnut saada tiedon?
7. Mitä eri vaiheita rekrytoinnissa sinun mielestäsi oli?
8. Oletko ollut aikaisemmin ryhmähaastattelussa?
9. Kuinka monta henkilöä oli yhtä aikaa kanssasi haastattelussa?
10. Millaiselta ryhmähaastattelu mielestäsi tuntui?
11. Miten sait kerrottua osaamisesi ja kokemuksesi?
12. Mitä eroa mielestäsi on yksilö- ja ryhmähaastattelulla?
13. Mitkä kysymyksissä olivat hyödyllisiä? Mitkä kysymyksistä olivat epäolennaisia?
14. Mitä mielestäsi työhaastattelussa pitäisi kysyä?
15. Tulitko valituksi juuri siihen työpisteeseen, johon ensisijaisesti hait?
16. Jos sinua ei valittu ensisijaisesti hakemaasi työpisteeseen, aiotko hakea myöhemmin uudelleen? Millaisia ajatuksia se sinussa herätti?

Liite 4. Haastattelulomakkeet

RUOKAPALVELUTYÖNTEKIJÄN HAASTATTELURUNKO

Nimi

Koulutus:

Haastattelijat esittelevät itsensä ja kertovat avoinna olevista työpaikoista

1. Kerro nykyisen työsi päätehtävät ja miten päädyit alalle?
2. Millaista osaamista nyt hakemasi työ mielestäsi edellyttää?
3. Mitä työ merkitsee sinulle? **Kokeillaan 1-3 kertaa**
4. Mitä mielestäsi tarkoittaa vastuun ottaminen?
5. Kuvaile millaisena työkaverit näkevät sinut? Entä ystäväsi?
6. Mitä arvostat hyvässä esimieheessä?
7. Mitä arvostat hyvässä työkaverissa?
8. Millaista kokemusta sinulla on asiakkaiden kanssa työskentelystä?
9. Mikä saa sinut ärsyyntymään tai stressaantumaan?
10. Mitä haluat tehdä viiden vuoden kuluttua?
11. Mikä on sinulle mieluisin ja epämieluisin keittiötyö?

Esitellään työsuhde-edut ja palkka. Työehtosopimus vaihtuu, savuton Espoo, työhöntulotarkastus, sähköinen lomakkeisto käytössä, tekeekö toista työtä

12. Haluaisitko kysyä jotain?

Valituille ilmoitetaan päätöksestä soittamalla

Haastattelijat:

KOKIN HAASTATTELURUNKO

Nimi

Koulutus:

Haastattelijat esittelevät itsensä ja kerrotaan avoinna olevista työpaikoista

1. Kerro nykyisen työsi päätehtävät ja miten päädyit alalle?
2. Millaista osaamista nyt hakemasi työ mielestäsi edellyttää?
3. Mitä työ merkitsee sinulle? **Kokeillaan 1-2 kertaa**
4. Mitä mielestäsi tarkoittaa kokin työssä vastuun ottaminen?
5. Miten toimit ryhmässä? (Esillä olija, vetäytyvä, sosiaalinen, aikaan saava, tarkkailija, jne..)
6. Miten noudatat annettua reseptiä? Oletko käyttänyt jotain ruokatuotanto-ohjelmaa?
7. Mitä arvostat hyvässä esimieheessä?
8. Mitä arvostat hyvässä työkaverissa?
9. Millaista kokemusta sinulla on asiakkaiden kanssa työskentelystä?
10. Mikä sinua kiinnostaa tässä työtehtävässä eniten? Mikä kuulostaa ikävimmältä osa-alueelta?
11. Millainen on stressaava työtilanne?
12. Mitkä ovat työelämään liittyvät suunnitelmasi noin viiden vuoden tähtäimellä?

Esitellään työsuhde-edut ja palkka. Työehtosopimus vaihtuu, savuton Espoo, työhöntulotarkastus, sähköinen lomakkeisto, tekeekö toista työtä.

13. Haluaisitko kysyä jotain?

Valituille ilmoitetaan päätöksestä:

Haastattelijat:

RUOKAPALVELUESIMIEHEN HAASTATTELURUNKO/yksilöhaastattelu

Kerro avoimesta työpaikasta

TYÖKOKEMUS

Kerro työkokemuksestasi ja nykyisen työsi päätehtävät?

Miten hallitsit tietokoneen käytön?

Mitä ruokatuotanto-ohjelmaa olet käyttänyt?

Mistä opinnoista on ollut sinulle hyötyä työelämässä?

Mikä on ollut mieluisin työtehtävä tai työpaikka, miksi?

Mikä on haasteellisin työtehtävä /-tilanne jonka olet kohdannut?

Mitä erityisiä tietoja, taitoja ja vahvuuksia sinulla on?

Millaisia päätöksiä teet nykyisessä työssäsi?

Minkälaisessa työympäristössä viihdyt parhaiten?

MOTIVAATIO

Mikä motivoi esimiestyössä?

Millaista vastuuta haluat ottaa?

Mitä tavoitteita sinulla on työelämässä?

VUOROVAIKUTUSTAITOT

Mitä arvostat hyvässä työntekijässä?

Kuvaile millaisena esimiehenä alaisesi näkevät sinut?

Miten hoidat asiakasyhteistyön työpisteessäsi?

Mitä teet, jos työntekijä tulee kertomaan, että häntä kiusataan?

Miten suunnittelet oman ajankäyttösi?

Oletko delegoija vai toteuttaja? Miten se näkyy sinussa?

Millainen tilanne saa sinut ärsyntyneeseen tai stressaantumaan?

OPPIMINEN JA KEHITYMINEN

Millaista osaamista nyt hakemasi työ edellyttää?

Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?

Millaista tukea odotat saavasi omalta esimieheltäsi?

Miten pidät yllä ammattitaitoasi?

Mitä erityisiä taitoja, tietoja tai vahvuuksia sinulla on?

Mitä teet, jos viiden henkilön keittiöön ei tule kuin yksi työntekijä?

Suosittelija / suosittelijat ja heidän yhteystiedot

Esitellään työsuhde-edut ja palkka. Työehtosopimus vaihtuu, savuton Espoo, työhöntulotarkastus, sähköinen lomakkeisto, tekeekö toista työtä

Haluaisitko kysyä jotain?

PALVELUVASTAAVAN HAASTATTELURUNKO

Nimi

Koulutus:

Haastattelijat esittelevät itsensä ja kerrotaan avoimista työpaikoista ja kerrotaan palveluvastaavan työnkuva

1. Kerro nykyisen työsi päätehtävät ja miten päädyit alalle?
2. Millaista osaamista nyt hakemasi työ mielestäsi edellyttää?
3. Mitä tarkoittaa vastuun ottaminen palveluvastaavan työssä?
4. Mitkä asiat motivoivat sinua töissä?
5. Miten hallitset tietokoneen käytön?
6. Työskenteletkö mieluummin yksin vai tiimissä?
7. Millaista esimiestä arvostat?
8. Millä tavalla suunnittelet ajankäyttösi työssä?
9. Millaista kokemusta sinulla on asiakkaiden kanssa työskentelystä?
10. Mikä sinua kiinnostaa tässä työtehtävässä eniten? Mikä kuulostaa ikävimmältä osa-alueelta?
11. Miten toimit stressaavassa tilanteessa?
12. Missä olet töissä viiden vuoden kuluttua?

Esitellään työsuhde-edut ja palkka. Työehtosopimus vaihtuu, savuton Espoo, työhöntulotarkastus, sähköinen lomakkeisto, tekeekö toista työtä

13. Haluaisitko kysyä jotain?

Valituille ilmoitetaan päätöksestä:

Haastattelijat:

Liite 5. Itsearviointilomakkeet

ITSEARVIOINTI RUOKAPALVELUTYÖNTEKIJÄ

Nimi:

Puhelinnumero:

Onko sinulla jotain estettä, mikä haittaa keittiötyöskentelyä?

Millaisia suurkeittiölaitteita olet käyttänyt?

Miten hallitset tietokoneen käytön?

Salaatissa on porkkanaa, säilykeananasta sekä raejuustoa, mitä erityisruokavalioita täytyy huomioida?

Mitä tarkoittaa omavalvonta?

Miten reagoit muuttuviin tilanteisiin työssä, esim. työpisteen vaihto kesken päivän?

Miten rentoudut ja unohdat työasiat?

Miksi sinut tulisi valita?

Suosittelija / suosittelijat ja heidän yhteystiedot

Milloin olet valmis aloittamaan työt?

Onko sinulla mahdollisuus tehdä töitä viikonloppuisin ja/tai iltaisin?

Laita avoinna olevat toimet mielesi mukaiseen tärkeysjärjestykseen;

- 1.
- 2.
- 3.

ITSEARVIOINTI KOKKI

Nimi:

Puhelinnumero:

Mitä suurkeittiölaitteita olet käyttänyt?

Miten hallitset tietokoneen käytön?

Kerro jokin esimerkki, milloin olet onnistunut työssäsi

Mitä tarkoittaa omavalvonta?

Mitkä erityisruokavaliot tulee huomioida tehdessä jauheliha-makaronilaatikkoo, jonka ainesosat ovat: tumma sarvimakaroni, sipuli, naudanliha, kevyt maito, kananmuna, paprikajauhe, viispippuri, suola?

Mitä teet, jos keittiöstä ei löydy maitoa yllä olevaan jauheliha-makaronilaatikkoon?

Jäävätkö työasiat työpaikalle? / Miten rentoudut ja unohdat työasiat?

Onko sinulla jotain estettä, mikä haittaa keittiötyöskentelyä?

Miksi sinut tulisi valita?

Suosittelija / suosittelijat ja yhteystiedot

Milloin olet valmis aloittamaan työt?

Laita avoinna olevat toimet mielesi mukaiseen tärkeysjärjestykseen;

1.

2.

3.

ITSEARVIOINTI RUOKAPALVELUESIMIES

Nimi:

Puhelinnumero:

Onko sinulla jotain estettä, mikä haittaa keittiötyöskentelyä?

Kerro jokin esimerkki, miten teet työssäsi enemmän kuin vaaditaan

Minkälainen on unelmiesi työpaikka?

Millaisia suurkeittiölaitteita olet käyttänyt?

Mitä teet, jos jokin raaka-aine puuttuu päivän lounaasta?

Miten toimit, jos aamulla ei ole sähköjä tai ei tule vettä?

Mitä mielestäsi tarkoittaa omavalvonta?

Laita tärkeysjärjestykseen (ykkösestä neljään) oheiset asiakokonaisuudet, jotka ovat osa esimiehen työtä nyt hakemassasi tehtävässä.

- henkilöstöasiat
- tuotanto
- perinteiset esimiehen tehtävät (ruokalistasuunnittelu, tilaaminen, laskutus)
- asiakastyö

Mitkä ominaisuutesi ovat edistäneet työssä onnistumisessa?

Vapaata kenttää omille ajatuksille / Miksi sinut tulisi valita?

Suosittelija / suosittelijat ja yhteystiedot

Milloin olet valmis aloittamaan työt?

ITSEARVIOINTI PALVELUVASTAAVA

Nimi:

Puhelinnumero:

Onko sinulla jotain estettä, mikä häiritsee keittiötyöskentelyä?

Mitä tarkoittaa omavalvonta?

Millainen on unelmiesi työpaikka?

Miten rentoudut ja unohdat työasiat?

Miten toimit, jos aamulla ei ole sähköjä tai ei tule vettä?

Mitkä erityisruokavaliot tulee huomioida tehdessä kinkkupiirakkaa, jonka ainesosat ovat:

ruisperunataikina, sipuli, suola, savulapasuikale (sika), sitruunapippuri, basilika, kevyt maito, smetana, kananmuna ja juustoraaste?

Miksi sinut tulisi valita?

Suosittelija / suosittelijat ja yhteystiedot

Milloin olet valmis aloittamaan työt?

Laita avoinna olevat toimet mielesi mukaiseen tärkeysjärjestykseen;

- 1.
- 2.
- 3.